

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu

Analysis of Efficiency of a Selected Company

Student: Bc. Jan Foldyna

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2010

**Místopřísežně prohlašuji,**

že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
Bc. Jan Foldyna

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. za odborné vedení a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této práce. Dále děkuji předsedovi představenstva Saft Ferak a.s. panu Ing. Petru Pavláskovi za možnost ji v této společnosti vytvořit a rovněž pracovníkům vedení společnosti, jmenovitě Ing. Miroslavu Pavelkovi a Ing. Michalu Poláchovi za všechny poskytnuté informace a konzultace.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ.....</b>	<b>5</b>
2.1	Výkonnost podniku, její měření, řízení a hodnocení .....	5
2.2	Procesní management .....	6
2.2.1	Principy procesního řízení .....	8
2.2.2	Přínosy procesního řízení.....	9
2.2.3	Proces, procesní přístup a řízení jakosti ISO 9000 .....	9
2.3	Finanční analýza a její využití v řízení výkonnosti .....	11
2.3.1	Zdroje informací pro finanční analýzu .....	11
2.3.2	Vybrané techniky a metody finanční analýzy.....	14
2.4	Horizontální a vertikální analýza.....	15
2.4.1	Horizontální analýza .....	15
2.4.2	Vertikální analýza .....	16
2.5	Poměrová analýza .....	17
2.5.1	Ukazatele rentability .....	17
2.5.2	Ukazatele aktivity .....	19
2.5.3	Ukazatele zadluženosti .....	20
2.5.4	Ukazatele likvidity .....	22
<b>3</b>	<b>APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ PRO KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNOU SITUACI.....</b>	<b>24</b>
3.1	Představení společnosti Saft Ferak a.s. ....	24
3.1.1	Historie a současnost společnosti .....	24
3.1.2	Obecná charakteristika Saft Ferak a.s. ....	25
3.1.3	Orgány společnosti a její organizační struktura.....	26
3.2	Procesní řízení.....	26
3.2.1	Členění procesů.....	27
3.2.2	Realizace výrobku.....	28
3.2.3	Hodnocení podniku a jeho řízení pomocí odchylek .....	33
3.3	Horizontální a vertikální analýza finančních výkazů .....	35
3.3.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy .....	35
3.3.2	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	43
3.4	Poměrová analýza .....	48
3.4.1	Ukazatele rentability .....	48
3.4.2	Ukazatele aktivity .....	49
3.4.3	Ukazatele zadluženosti .....	52
3.4.4	Ukazatele likvidity .....	54

<b>4 HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI V ŘEŠENÉ OBLASTI A POSTUPU JEJICH APLIKACE .....</b>	<b>56</b>
4.1 Hodnocení zjištěných výsledků .....	56
4.2 Návrh opatření ke zvýšení efektivnosti a postupu jejich aplikace.....	60
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam tabulek, grafů a obrázků.....</b>	<b>69</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>71</b>

# 1 ÚVOD

Téma Analýza výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu jsem si zvolil z důvodu obecné přitažlivosti i jeho stálé aktuálnosti v dnešním dynamickém, proměnlivém světě. Její současný význam v rámci managementu je nepopíratelný. Výkonnost zahrnuje všechny oblasti podnikových činností, které je nutné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence.

Diplomová práce je řešena v podniku Saft Ferak a.s., který se nachází na okraji ostravské průmyslové oblasti, 14 km od Frýdku-Místku, v předhůří Beskyd. Sídlí v katastrálním území obce Raškovice, sousední vesnici mého bydliště. Jeho hlavní náplní je návrh, výroba a prodej průmyslových nikl-kadmiových akumulátorových článků a baterií.

Cílem diplomové práce je pomocí finanční analýzy zkoumat výkonnost vybraného podniku, jeho hospodářskou a finanční situaci, trendy, celkovou kvalitu hospodaření. Dále popsat hlavní, podpůrné i řídicí procesy (součást konceptu procesního řízení) vedoucí k realizaci výrobku, bez níž by firma pozbyla svůj smysl. Nesnadným úkolem bude zjištěné výsledky správně interpretovat a navrhnout vhodná opatření pro zvýšení výkonnosti podniku Saft Ferak a.s.

Předmětem teoretické části (2. kapitola) je vymezit základní pojmy procesního řízení, jeho přínosy a vztah k řízení jakosti. Stěžejní část je věnována popisu finanční analýzy, která je nutná pro hodnocení výkonnosti, další rozhodování a posuzování činnosti podniku. Nejprve jsou popsány zdroje informací finanční analýzy, dále její vybrané techniky a metody. Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. horizontální a vertikální analýza finančních výkazů. V poměrové analýze se věnuji 4 základním oblastem – rentabilitě, aktivitě, zadluženosti a likviditě.

Praktická část je rozdělena do dvou kapitol (3. a 4. kapitola). Ve 3. kapitole nejprve představím vybraný subjekt – historii, obecnou charakteristiku, orgány společnosti a její organizační strukturu (ta je součástí přílohy). Dále se věnuji jeho procesně orientovanému systému řízení. Popíšu jeho hlavní, podpůrné a řídicí činnosti, podrobně se věnuji popisu realizace výrobku firmy. Stěžejní část je v souladu s teoretickou částí věnována jeho finanční analýze – horizontální a vertikální analýze finančních výkazů a analýze poměrových ukazatelů. Zdrojem dat jsou zejména výroční zprávy společnosti, které

obsahují finanční výkazy doplněné o jejich stručný komentář. Chybějící informace byly doplňovány konzultacemi s některými vedoucími pracovníky.

Ve 4. kapitole vyhodnocuji zjištěné výsledky, na jejich základě se pokouším identifikovat slabiny podniku, vyzvednout jeho silné stránky a učinit prognózu jeho finančních perspektiv. Navrhuji i jistá opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti podniku včetně postupu jejich aplikace. Jsem si však vědom, že pro správnou formulaci závěrů a doporučení je nutná patřičná zkušenost, opakované zpracovávání finanční analýzy i jejího vyhodnocování.

## **2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ**

### **2.1 Výkonnost podniku, její měření, řízení a hodnocení**

Obecně je termín výkonnost podniku užíván v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence určitého podniku, jeho úspěšnosti a schopnosti dlouhodobě obstát v silné konkurenci. Konkurenceschopný podnik by měl být vnímavý k potřebám a přáním zákazníků, hledat efektivní a k životnímu prostředí šetrné výrobní procesy, měl by uspokojit všechny, kteří jsou nějakým způsobem s daným podnikem spjatí.

Měření a řízení výkonnosti je stěžejním a složitým úkolem podnikových činností. Je možné volit různé přístupy a postupy, přičemž je však nutné si ujasnit:

- z hlediska koho bude výkonnost podniku posuzována,
- dle čeho bude posuzována.

Každý subjekt totiž může hodnotit výkonnost jinak – vlastník dle návratnosti prostředků do podnikání vložených, zákazník dle míry uspokojení svých požadavků a potřeb, dodavatelé a banky dle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci dle pracovních podmínek a výše mezd, stát dle schopnosti platit daně apod.

Nejčastěji se uvádí, že definování výkonnosti podniku znamená vyhodnocení jeho schopnosti zhodnocovat do podnikání vložený kapitál. Je to logické, neboť právě vlastníci vložili do podnikání peníze a nesou největší riziko samotného podnikání.

Přístupy vztahující se k výkonnosti podniku se často dělí na tzv. klasické metody využívající tradičních ukazatelů – ukazatele zisku, cash flow a rentability a tzv. moderní metody využívající ukazatelů založených na hodnotovém řízení – kupř. koncept EVA<sup>1</sup> (Ekonomická přidaná hodnota) nebo tzv. Balanced Scorecard<sup>2</sup> (BSC).

V této diplomové práci řeším výkonnost podniku jiným, neotřelým způsobem. Nazírám na ni z mnoha pohledů, přičemž důraz je kladen na pohled vlastníků a manažerů. Práci rozdělují do dvou základních logických celků, na procesní management a finanční analýzu. Pomocí procesní orientace řízení podniku objasňuji proces tvorby jeho výstupů

---

<sup>1</sup> Blíže kupř. viz Mařík, Maříková (2005).

<sup>2</sup> Blíže kupř. viz Kaplan, Norton (1996).



(realizaci výrobků) a hodnotím, zda probíhá efektivně. Zastávám totiž názor, že procesní management představuje mimo jiné nástroj trvalého zajištění maximální výkonnosti. Dodržování principů procesního řízení se projeví i v oblasti finanční výkonnosti. Tu pak posuzují využitím tradiční metody, tedy finanční analýzou. Úsilí o vzájemné propojení a vyladění jednotlivých stránek výkonnosti je totiž tou nejlepší cestou k dosažení synergického efektu, ze kterého má prospěch organizace i všechny zájmové skupiny v jejím okolí.

## **2.2 Procesní management**

Jedním z významných trendů v získávání větší konkurenceschopnosti, dosahování vyšší produktivity, efektivnosti firem a udržení jejich postavení v dnešním dynamickém tržním prostředí je zavádění procesní organizace firem a zákaznické orientace jejích procesů. Chceme-li totiž zvyšovat výkonnost podniku, je nutné principy jeho fungování vnímat jako systém, jehož jednotlivé části spolu navzájem souvisí. Provádění jakýchkoliv dílčích organizačních změn bez ohledu na ostatní prvky systému zpravidla nepřináší očekávaný efekt. Podnik je tedy systém, skládající se z mnoha navzájem propojených částí – procesů, probíhajících napříč organizačními útvary.

Procesy řízení se v organizaci vyskytovaly již od dob prvních manufaktur, byly „zamaskované“ složitými organizačními strukturami hierarchického typu. Postupně si začali odborníci v jednotlivých oblastech uvědomovat existenci a význam procesů pro řízení organizace. V dnešní době je od funkčního uspořádání postupně upouštěno, je nahrazováno procesní orientací. [24]

Procesní management, procesní řízení, procesní organizace jsou v posledních letech stále častěji skloňovanými pojmy, které rozhybávají život a organizaci mnohých podniků. Manažeři podniků si začínají uvědomovat, že směr, na který se musí dnešní podniky orientovat, má základ v procesním managementu. [24]

Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka [5]:

a) způsobem, který:

- definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací;
- pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje;
- definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost;

- nastavuje systém měření výkonnosti procesů;
- sleduje a vyhodnocuje každý proces;

b) tak, aby:

- byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry;
- byly optimálně využívány dostupné zdroje;
- byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.

Procesní management lze podle míry podrobnosti realizovat na 3 úrovních: na úrovni podniku, procesů nebo činností. [18]

Úroveň podniku: díváme-li se na podnik nejhrubší optikou, je tento chápán jako jediný proces a jeho měření je prováděno na vstupu podniku a jeho výstupu.

Úroveň procesů: dle různých kritérií jsou v podniku identifikovány jednotlivé procesy: hlavní – podpůrné – vedlejší; řídicí – zdrojové – produkční – měřicí; horizontální – vertikální – cyklické.

Úroveň činností: identifikované procesy jsou rozděleny na činnosti (aktivity), které je možné dále členit na výkonné (transformační), kontrolní a rozhodovací.

Postup k procesnímu modelu podniku [18]:

1. Identifikace požadavků zákazníků
2. Definování hlavních procesů
3. Mapování hlavních procesů, určení vstupů a výstupů
4. Definování vedlejších procesů
5. Mapování vedlejších procesů, určení vstupů a výstupů
6. Definování podpůrných procesů
7. Mapování podpůrných procesů, určení vstupů a výstupů
8. Přiřazení procesů vlastníkům
9. Stanovení kritérií pro měření výkonnosti
10. Benchmarking
11. Stanovení kritérií výkonnosti procesů (cíle)
12. Procesní model podniku
13. Audit
14. Identifikace plnění požadavků zákazníků

Proces tvorby a implementace musí být prováděn na vysoké úrovni, profesionálně. V opačném případě bude neúspěšný, což může vést k zatvrzelosti zaměstnanců proti změnám organizace. Pokud tato situace nastane, budou pravděpodobně selhávat i další pokusy o vytvoření procesní organizace nebo jiná opatření směřující k zefektivnění podniku a zvýšení jeho výkonnosti.

### **2.2.1 Principy procesního řízení**

K zabezpečení správného a celistvého uplatňování procesního řízení je nutné dodržet deset principů procesního řízení [3]:

1. Integrace a komprese prací: integrací rozumíme efektivní spojování dříve samostatných prací do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým. Komprese znamená zhušťování prací a napřimování procesů, vede k vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících a inovaci neefektivně prováděných činností.
2. Delinearizace prací: práce jsou vykonávány v přirozeném sledu, přičemž některé činnosti je možné vykonávat paralelně, což zkracuje procesní cyklus.
3. Nejvýhodnější místo pro práci: práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.
4. Uplatnění týmové práce: autonomní týmy s dostatečnými pravomocemi zajišťují jednotlivé procesy. Jejich motivace musí být přímo svázána s tvorbou přidané hodnoty pro zákazníka.
5. Procesní zaměření motivace: motivace by neměla být svázaná pouze s činností, nýbrž především přímo s výstupem procesu (přidaná hodnota pro zákazníka).
6. Odpovědnost za proces: za proces je odpovědný vlastník procesu, dohlíží na efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu a na její zvyšování, koordinuje práci týmů.
7. Variantní pojetí procesu: každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.
8. 3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace: znamená naprostou autonomii týmů. Ta je umožněna vysokým stupněm znalostí a odpovědnosti za vlastní práci.
9. Pružná autonomie procesních týmů: struktura procesních týmů je sestavena tak, aby se jednotlivé týmy mohly flexibilně přizpůsobovat novým požadavkům na ně kladeným.

10. Znalostní a informační bezbariérovost: pro maximalizaci informačního toku uvnitř podniku je třeba odstranit všechny informační a znalostní bariéry. Je nutno vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje.

### **2.2.2 Přínosy procesního řízení**

Podnikatelská praxe posledních let prokázala nesporné výhody procesního řízení. Bez něj by nebylo možné zajistit konkurenceschopnost, dlouhodobou efektivitu a produktivitu podniku v současném hospodářském světě. Přínosů procesního managementu však nemůžeme dosáhnout jeho pouhým zavedením v podniku, ale pouze neustálým prosazováním a dodržováním jeho zásad, vyhodnocováním a zlepšováním implementované procesní organizace a procesního řízení.

Přínosy procesního řízení z pohledu manažerů českých podniků [23]<sup>3</sup>:

- fungující průběžné zlepšování procesů;
- dodržení termínů (tzn. dodržení přesných dodávek v zásobování v důsledku pružné reakce na požadavky zákazníků);
- efektivně fungující procesy;
- získání nových zakázek;
- vytvoření fungujícího systému měření a vyhodnocování;
- snížení pracnosti operací.

Přínosy procesního řízení se projevují ve všech oblastech podniku. Liší se však v závislosti na jeho charakteru, vnitřním členění a velikosti. Narušení tradiční útvarové struktury a věnování maximální pozornosti procesům napříč organizační strukturou přispívá k týmové spolupráci a zlepšení podnikové kultury. Vytváříme tak předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti podniku se současným snížením potřeb zdrojů.

### **2.2.3 Proces, procesní přístup a řízení jakosti ISO 9000**

Definice podnikových procesů se liší dle autorů:

Hammer, Champy ([6], str. 40): „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“

Řepa ([14], str. 13): „Proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“

---

<sup>3</sup> Jednotlivé přínosy jsou řazeny sestupně dle jejich významu.

Fiala, Ministr ([4], str. 51): „Proces je logicky nebo chronologicky seřazený soubor činností s definovanými vstupy a výstupy, které vytvářejí ucelenou hodnotu pro zákazníka procesu.“

K procesně řízené organizaci vedl i směr ústící k systému norem ISO 9000:2000, které slouží jako podklad pro vybudování integrovaného systému jakosti. Tyto normy nahradily funkční orientaci podniku orientací procesní.

ISO 9000:2000 ([25], str. 11): “Za proces lze považovat jakoukoli činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy.“

Normy ISO 9000 fungují na principu posuzování shody, příp. neshody mezi normou a stavem v organizaci. Podle průzkumu [22] měl ke konci roku 2008 implementovanou tuto normu již téměř 1 milión firem po celém světě, z toho něco málo přes 10 tisíc v České republice.

Norma je postavena na osmi zásadách managementu jakosti [25]:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení zaměstnanců (leadership),
- zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup,
- systémový přístup managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Princip procesního přístupu je založen na předpokladu, že žádoucích výsledků lze dosáhnout efektivněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces. Organizace ISO uvádí, že díky tomuto přístupu lze dosáhnout [19]:

- snížení nákladů a zkrácení cyklů díky efektivnímu využívání zdrojů,
- zlepšených, konzistentních a odhadnutelných výsledků,
- soustředění se na příležitosti ke zlepšení a jejich upřednostňování.

## 2.3 Finanční analýza a její využití v řízení výkonnosti

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení. Hodnocením minulého a současného vývoje hospodaření z různých pohledů dává podklady pro budoucí rozhodnutí. Na základě ukazatelů finanční analýzy je možné identifikovat klíčové faktory ovlivňující výkonnost podniku.

Finanční analýza působí jako zpětná informace o tom, čeho podnik v jednotlivých oblastech dosáhnul, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít, nebo kterou nečekal. Výsledky finanční analýzy mohou poskytnout cenné informace nejen vlastnímu podniku, ale i subjektům, které nejsou součástí podniku, jsou však s ním spjaty hospodářsky, finančně apod. Je tedy důležitá nejen pro manažery podniku, ale i pro investory, obchodní partnery, státní instituce, zahraniční zaměstnance, auditory, konkurenty, burzovní makléře a celou odbornou veřejnost.

Manažeri ji potřebují pro řízení podniku. Průběžná znalost finanční situace jim umožňuje správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, stanovení optimální finanční struktury, alokaci volných peněžních prostředků, poskytování obchodních úvěrů, rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje. [12]

### 2.3.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví jako prvotní a často hlavní zdroj ekonomických dat. O stavu a vývoji financí podniku, jeho finanční situaci, vypovídá účetní závěrka. [7] Poskytuje informace o finanční pozici, výkonnosti a změnách ve finanční pozici účetní jednotky pro širokou veřejnost.

Standardními účetními výkazy, které tvoří součást účetní závěrky<sup>4</sup>, jsou [28]:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha.

---

<sup>4</sup> Účetní závěrka může zahrnovat i přehled o peněžních tocích a změnách vlastního kapitálu. Dle novelizace zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, která nabyla účinnosti 1. ledna 2010, sestavují vybrané účetní jednotky, přehled o peněžních tocích a o změnách vlastního kapitálu vždy. Vybranými účetními jednotkami jsou organizační složky státu, státní fondy podle rozpočtových pravidel, Pozemkový fond České republiky, územní samosprávné celky, dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti, příspěvkové organizace a zdravotní pojišťovny.

Podniky, které jsou povinny mít účetní závěrku ověřenu auditorem<sup>5</sup>, jsou rovněž povinny vyhotovit výroční zprávu. Účetní závěrka se pak stává součástí této zprávy.

## **Rozvaha**

Jedná se o přehled majetkové a kapitálové struktury podniku ke zvolenému určitému časovému okamžiku, většinou k poslednímu dni účetního období, v peněžním vyjádření. Základní funkcí rozvahy je průběžně a pravidelně informovat o finanční situaci podniku. Její struktura je dána závazně. Vazbu mezi majetkem podniku (aktivy) a zdroji jeho financování (pasivy) v rozvaze vyjadřuje bilanční rovnice:

$$Aktiva = Pasiva, \quad (2.1.)$$

tedy že součet položek majetku a kapitálu se musí rovnat. Znamená to, že majetek podniku má stejnou hodnotu jako kapitál potřebný k jeho pořízení.

V členění aktiv se respektuje postavení majetku v reprodukčním procesu<sup>6</sup> i časové hledisko. Jsou seřazena podle stupně své likvidnosti, tedy podle toho, jak rychle je možné realizovat jejich přeměnu na hotové peníze. V členění pasiv je základním kritériem původ jejich vlastnictví – zda se jedná o zdroje vlastní, nebo cizí.

## **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty (VZZ) eviduje výnosy, náklady a výsledek hospodaření za určité časové období v členění na provozní, finanční a mimořádné. Struktura VZZ je rovněž závazná.

Smyslem výkazu je informovat o úspěšnosti podniku, o výsledku, kterého dosáhl svou podnikatelskou činností. Uvádí náklady a výnosy za jednotlivé činnosti, které se podílely na tvorbě výsledku hospodaření běžného období, který je pak v rozvaze zobrazen jako jediný údaj (Výsledek hospodaření běžného účetního období). Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Vyjadřuje jeho schopnost zhodnocovat vložený kapitál.

Je sestavován na tzv. akruálním principu, který znamená, že transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, jehož se časově i věcně týkají, nikoli podle toho, zda došlo v daném období k peněžnímu příjmu nebo výdaji. [7]

---

<sup>5</sup> Viz § 20 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

<sup>6</sup> Dlouhodobý majetek si zachovává původní podobu po více reprodukčních cyklů (odepisuje se), kdežto oběžná aktiva mění podobu hned několikrát v průběhu cyklu (vstupují jednorázově do spotřeby).

## **Příloha k účetní závěrce**

Příloha se stala nedílnou součástí účetní závěrky, neboť objasňuje informace obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Externí uživatelé si tak mohou vytvořit správný úsudek o finanční situaci a výsledcích hospodaření podniku, provést srovnání s minulostí a odhadnout možný budoucí vývoj. Obsah ani forma přílohy nejsou striktně předepsány.

## **Výroční zpráva**

Jak již bylo uvedeno, auditované účetní jednotky mají povinnost vyhotovit výroční zprávu. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, uvádí, že jejím účelem je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji výkonnosti účetní jednotky, její činnosti a stávajícím hospodářském postavení.

Povinné náležitosti výroční zprávy jsou upravené § 21 zmíněného zákona.

S výroční zprávou je vhodné se seznámit před samotným zahájením analytických výpočtů. Obsahuje totiž informace k jednotlivým aspektům podnikatelské činnosti, jako jsou vlastnická struktura, poslání a hlavní činnosti, vize, strategické cíle, finanční výsledky a mnoho dalších skutečností.

## **Přehled o peněžních tocích**

Je dalším z výkazů, který vyžaduje výroční zpráva. Důvodem jeho používání je zejména eliminace časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a peněžními prostředky. Výkaz podává informaci o pohybu peněžních prostředků podniku v souvislosti s jeho podnikatelskou činností za určité období. Obsahuje příjmy a jejich strukturu, výdaje a jejich strukturu a peněžní tok (rozdíl mezi příjmy a výdaji za určité období). Je velmi užitečný pro posouzení likvidity podniku.

Peněžní toky se člení na provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. Součet peněžních prostředků na začátku období a peněžních toků z těchto činností nám udává stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období.



### 2.3.2 Vybrané techniky a metody finanční analýzy

Způsob provádění finanční analýzy není kodifikovaný, ani upravený všeobecně uznávanými jednotnými standardy, existují různé přístupy a techniky. Tato skutečnost komplikuje provádění finanční analýzy, způsobuje nejednotnost terminologie a postupů, nejednoznačnost výkladu, interpretace a srovnávání jejích výsledků.

Různé analytické postupy si přesto kladou jednotný cíl – podat věrný obraz o majetkové, finanční a důchodové situaci.

#### Kvantitativní metody testování

Základní techniky finanční analýzy se dělí do dvou skupin:

- metoda absolutní,
- metoda relativní.

O metodě absolutní hovoříme, pokud použijeme a analyzujeme přímo položky účetních výkazů – absolutní, resp. extenzivní ukazatele<sup>7</sup>. Metoda relativní používá vztah dvou různých položek a jejich číselných hodnot – relativní, resp. intenzivní ukazatele<sup>8</sup>.

Významnou úlohu hrají poměrové ukazatele, jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace, podílem dvou extenzivních, stavových nebo tokových ukazatelů. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti. [7]

Základní kvantitativní metody používají absolutní rozdíly a relativní poměry položek výkazů. V horizontální analýze a v analýze peněžních toků se uplatňují rozdíly shodných položek výkazů ze dvou po sobě jdoucích účetních období. Poměr dvou různých položek z téhož účetního období se používá v analýze vertikální a v poměrových ukazatelích. Doplňkové kvantitativní metody spočívají v časovém a mezipodnikovém srovnávání primárních i odvozených ukazatelů.

---

<sup>7</sup> V rámci těchto ukazatelů lze vymezit členění ukazatelů na stavové a tokové. Stavové ukazatele uvádí údaje o stavu k určitému časovému okamžiku. Tokové ukazatele vypovídají o vývoji ekonomické skutečnosti za určité období.

<sup>8</sup> Intenzivní ukazatele charakterizují míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele podnikem využívány a jak silně či rychle se mění.

## 2.4 Horizontální a vertikální analýza

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech. [9]

Horizontální analýzou rozumíme analýzu vývojových trendů, vertikální analyzuje jednotlivé komponenty. Obě analýzy umožňují snadněji nahlédnout do výkazů, s kterými bychom již měli být podrobně seznámeni. Upozorňují na problémové oblasti, které bude nutno zkoumat podrobněji.

Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza zkoumá strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké smysluplné veličině. Cílem obou analýz je především rozbor minulého vývoje finanční situace. Změny pouze konstatují, neukazují však jejich příčiny.

### 2.4.1 Horizontální analýza

Touto analýzou vnášíme do pohledu na podnik dynamický prvek, neboť sledujeme časový vývoj jednotlivých ukazatelů. [15]

Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase, po řádcích – horizontálně. Jejich intenzitu měří absolutně a relativně. Změnu lze vyjádřit indexem, a to buď řetězovým, nebo bazickým. Bazické indexy porovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele ve zvoleném stále stejném období – výchozí báze. Řetězové indexy srovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele v období předcházejícím.

Přitom nás zajímají dva aspekty:

- absolutní změna,
- procentní změna.

Matematicky můžeme indexy formalizovat následujícím způsobem. Pokud si označíme hodnotu bilanční položky  $i$  v čase  $t$  jako  $B_i(t)$ , pak indexem, který odráží vývoj položky v relaci k minulému časovému období, se rozumí<sup>9</sup>:

$$I_{i,t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1. \quad (2.2.)$$

---

<sup>9</sup> Pramen (2.2.): Kislingerová, Hnilica (2008, str. 10, upraveno).

Vyjádříme-li jej v procentech (hodnota indexu krát 100), vzorec nám přímo oznámí, o kolik procent se položka změnila.

Pokud nelze vypočítat index (dělitel je roven 0) nebo byla položka v minulém období velmi malá a v následujícím období vzrostla (index v procentech nabývá vysokých hodnot), mají lepší vypovídací schopnost difference (rozdíly).

Matematický zápis difference (změny) vypadá takto<sup>10</sup>:

$$D_{t/t-1} = B_i(t) - B_i(t-1), \quad (2.3.)$$

kde  $D_{t/t-1}$  je změna oproti minulému období,  $t$  – čas,  $B_i$  – hodnota bilanční položky  $i$ .

### 2.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza (neboli procentní rozbor komponent či strukturální analýza) doplňuje časový pohled na základní finanční výkazy a jejich položky. Srovnáním údajů za více let totiž můžeme identifikovat trendy jednotlivých komponent. Jejím hlavním úkolem však je zpřesnění pohledu na strukturu finančních výkazů a její změny. S účetními výkazy pracujeme odshora dolů, tedy vertikálně. Relativizovaný rozměr veličin činí vertikální analýzu velmi vhodným nástrojem pro meziroční a mezipodnikové srovnávání.

Vertikální rozbor je založen na výpočtech procentního podílu jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Pokud hledaný vztah označíme  $P_i$ , pak formalizovaný výpočet je následující<sup>11</sup>:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (2.4.)$$

kde  $B_i$  značí položky bilance a  $\sum B_i$  pak sumu hodnot položek v rámci určitého celku.

Při analýze rozvahy jsou položky výkazu vyjádřeny procentem celkových aktiv, resp. pasiv, tedy bilanční sumy. Ve výkazu zisku a ztráty je základem pro procentní vyjádření určité položky obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb. Zkoumáme relativní strukturu aktiv a pasiv a roli jednotlivých činitelů na tvorbě zisku.

Bilanční sumu lze chápat nejen jako sumu všech položek, ale i různých podpoložek, které chceme analyzovat. Při analýze celé rozvahy je běžné začínat celkovou bilanční sumou a podpoložky pak počítat pro případné dokreslení.

---

<sup>10</sup> Pramen (2.3.): Kislingerová, Hnilica (2008, str. 11).

<sup>11</sup> Pramen (2.4.): Kislingerová, Hnilica (2008, str. 13).

## 2.5 Poměrová analýza

Poměrová analýza poměřuje položky uvedené ve výkazech (pokud mezi nimi existují obsahové souvislosti) vzájemně mezi sebou, je tedy nutná pro získání správné představy o finanční situaci společnosti v dalších souvislostech. Poměrové analýze se do jisté míry blíží vertikální analýza, která ale všechny položky vztahuje k nějaké položce celkové, neporovnává je ale ve vzájemných relacích.

Za dlouhou dobu používání poměrových ukazatelů jako metodického nástroje analýzy finančního stavu podniku bylo navrženo velké množství, řádově desítky ukazatelů, z nichž některé se navzájem liší pouze drobnými modifikacemi. Podnik je složitým organismem, je tedy zřejmé, že k charakteristice jeho finanční situace nepostačí jen jeden ukazatel, nýbrž celá jejich soustava. Praktickým používáním se vyčlenily určité, všeobecně akceptované skupiny ukazatelů, které umožňují vytvořit si základní představu o finanční situaci daného podniku. [2]

Zpravidla se uvádí 5 základních skupin ukazatelů:

- ukazatele rentability, resp. výnosnosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele finanční stability, resp. zadluženosti,
- ukazatele likvidity, resp. platební schopnosti a
- ukazatele kapitálového trhu.

Jejich počet ani obsahové vymezení ale není standardizováno. Vzhledem k tomu, že se v praktické části věnuji akciové společnosti, jejíž akcie nejsou veřejně obchodovatelné (má jediného akcionáře), nebudu se ani v této části pátou skupinou – ukazateli kapitálového trhu – zabývat.

Při znalosti jejich předností, ale i slabin a omezení jsou poměrové ukazatele stále významným a v celosvětovém měřítku nejpoužívanějším prostředkem pro hodnocení dosažených výsledků hospodaření podniku. [7]

### 2.5.1 Ukazatele rentability

První skupinu tvoří ukazatele rentability. Jsou považovány za vrcholové ukazatele efektivnosti podniku, patří k nejsledovanějším ukazatelům, neboť vyjadřují schopnost dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tím kapitál do podniku vložený.

Nejobecnější tvar ukazatele rentability je<sup>12</sup>:

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}. \quad (2.5.)$$

Ukazatele rentability se v praxi používají v různých obměnách a modifikacích. Liší se kupř. podle toho, zda se pro výpočet použije zisk před úhradou úroků a daní (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) nebo zisk po zdanění (EAT).

**Rentabilita celkových aktiv (ROA)** je dána výdělkovou schopností, resp. produkční silou majetku podniku<sup>13</sup>:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}. \quad (2.6.)$$

Ukazatel ROA bývá považován za klíčové měřítko rentability, protože poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. [10]

**Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)** měří efekt z dlouhodobých investic, hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, tj. zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu<sup>14</sup>:

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}. \quad (2.7.)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky<sup>15</sup>:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.8.)$$

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice. Ze vzorce je zřejmé, že je ovlivňována jednak výší zisku po zdanění, jednak vývojem vlastního kapitálu.

---

<sup>12</sup> Pramen (2.5.): Kislingerová, Hnilica (2008, str. 29).

<sup>13</sup> Pramen (2.6.): Pavelková, Knápková (2005, str. 22).

<sup>14</sup> Pramen (2.7.): Dluhošová (2006, str. 77).

<sup>15</sup> Pramen (2.8.): Pavelková, Knápková (2005, str. 23).

**Rentabilita tržeb** (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Užívá se pro něj termín zisková marže. Odráží schopnost podniku vyrábět výrobek s relativně nízkými náklady nebo za relativně vysokou cenu<sup>16</sup>:

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}. \quad (2.9.)$$

Pro správnou interpretaci tohoto ukazatele musíme zohlednit i dlouhodobý trend jeho vývoje v daném podniku. Je nutné posuzovat jej ve vztahu k obratu celkových aktiv (vztah 2.10.), neboť spolu s ním ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu (vztah 2.8.).

### 2.5.2 Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele stupně využití podnikových aktiv, neboli ukazatele rychlosti (obratovosti) nebo doby obratu zásob, pohledávek, závazků apod.

**Obrat celkových aktiv** měří intenzitu využití celkového majetku. Udává počet obrátek za rok<sup>17</sup>:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}. \quad (2.10.)$$

Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni 1. [7]

**Doba obratu aktiv** vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám<sup>18</sup>:

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.11.)$$

Doba obratu by měla být co nejkratší.

**Doba obratu zásob** charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Je ukazatelem využití zásob, popisuje, kolik dní trvá jedna obrátka<sup>19</sup>:

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360. \quad (2.12.)$$

---

<sup>16</sup> Pramen (2.9.): Dluhošová (2006, str. 78).

<sup>17</sup> Pramen (2.10.): Dluhošová (2006, str. 83).

<sup>18</sup> Pramen (2.11.): Dluhošová (2006, str. 83).

<sup>19</sup> Pramen (2.12.): Holečková (2008, str. 84).

Obecně platí, že čím kratší je doba obratu, tím lépe. Velikost zásob, rychlost a doba obratu zásob by však měly být v optimálním poměru, neboť je žádoucí udržovat dobu obratu zásob na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši.

**Doba obratu pohledávek** vypovídá o strategii řízení pohledávek, udává jejich průměrnou splatnost, proto se někdy nazývá inkasní období<sup>20</sup>:

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.13.)$$

Výsledná hodnota by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Doba obratu pohledávek bude delší i za předpokladu, že všechny pohledávky byly řádně spláceny. Je to dáno tím, že do pohledávek je zahrnuta daň z přidané hodnoty. Je-li firma plátcem DPH na výstupu a prodává své výrobky např. s 20 % sazbou DPH, potom při řádné úhradě vystavených faktur bude doba obratu pohledávek 1,20krát delší než skutečná doba splatnosti. [7]

**Doba obratu závazků** vyjadřuje počet dní, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Charakterizuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům<sup>21</sup>:

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360. \quad (2.14.)$$

Nákup na obchodní úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik po určitou dobu zadržuje a využívá pro vlastní potřeby. Optimální hodnota doby obratu závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

### 2.5.3 Ukazatele zadluženosti

Zahrnují řadu ukazatelů, které hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví a zároveň signalizují výši rizika, jež podnik podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu.

**Podíl vlastního kapitálu** popisuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, do jaké míry je podnik schopen krýt vlastními zdroji svůj majetek a do jaké míry je finančně samostatný<sup>22</sup>:

---

<sup>20</sup> Pramen (2.13.): Dluhošová (2006, str. 84).

<sup>21</sup> Pramen (2.14.): Pavelková, Knápková (2005, str. 31).

$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}. \quad (2.15.)$$

Zvyšování tohoto ukazatele svědčí o upevňování finanční stability. Ovšem neúměrně vysoký ukazatel může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

**Celková zadluženost** udává podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům, tím měří tzv. věřitelské riziko, tedy podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy<sup>23</sup>:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}. \quad (2.16.)$$

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 % s přihlédnutím ke konkrétnímu odvětví, ve kterém firma působí. [12]

**Míra zadluženosti** neboli ukazatel celkového rizika udává podíl celkových dluhů k vlastnímu kapitálu<sup>24</sup>:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.17.)$$

Běžně je udáváno, že hodnota tohoto ukazatele nemá být vyšší než 0,5. Žádné ekonomické opodstatnění pro toto tvrzení však neexistuje. Údaj vychází pouze z dobré zkušenosti s většinou podniků, které toto kritérium splňovaly.

**Úrokové krytí** charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk před úhradou úroků a daní placené úroky. V případě financování cizími úročenými zdroji je tento ukazatel velmi významný<sup>25</sup>:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}. \quad (2.18.)$$

Podniky, které dosahují vyššího růstu tržeb a zisku, mohou využívat cizí kapitál ve větším rozsahu, neboť budou schopny platit fixní částku úroku. Pokud je ukazatel úrokového krytí roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a čistý zisk je roven nule. Doporučenou hodnotu ukazatele uvádí [12] jako vyšší než 5.

---

<sup>22</sup> Pramen (2.15.): Dluhošová (2006, str. 73).

<sup>23</sup> Pramen (2.16.): Pavelková, Knápková (2005, str. 27).

<sup>24</sup> Pramen (2.17.): Pavelková, Knápková (2005, str. 27).

<sup>25</sup> Pramen (2.18.): Pavelková, Knápková (2005, str. 28).



**Doba splácení dluhu z cash flow** vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami splatit své dluhy (krátkodobé i dlouhodobé), pokud by každý rok generoval stejné cash flow jako v právě analyzovaném roce<sup>26</sup>:

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{bilanční cash flow}}. \quad (2.19.)$$

Ve jmenovateli se objevuje tzv. „bilanční cash flow“, tj. cash flow upravené na stavovou veličinu. Bilanční cash flow budeme počítat jako výsledek hospodaření za účetní období plus odpisy mínus saldo přechodných aktiv plus saldo přechodných pasiv.

Co se týče samotného ukazatele, optimální je samozřejmě jeho klesající trend. V Kralickově rychlém testu<sup>27</sup> se uvádí, že podnik je v ohrožení, je-li doba splácení dluhu z CF vyšší než 30 let. Špatná hodnota je 12 až 30 let, dobrá 5 až 12 let, velmi dobrá 3 až 5 let, doba kratší 3 let je považována za výbornou.

#### 2.5.4 Ukazatele likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Cílem je tedy vyjádřit se k potenciální schopnosti podniku hradit promptně své splatné závazky. Do čitatele dosazujeme majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tedy přeměnitelnosti na peníze podle míry jistoty, kterou od tohoto měření požadujeme.

**Běžná likvidita** udává, kolikrát pokrývají krátkodobá oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Poměřuje objem oběžných aktiv jako potencionální objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti<sup>28</sup>:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva (krátkodobá)}}{\text{krátkodobá pasiva}}. \quad (2.20.)$$

Tento ukazatel je někdy také nazýván ukazatel „2:1“, neboť jeho hodnota by měla být alespoň taková. Jako přiměřená výše se uvádí hodnota 1,5 až 2,5.

**Pohotová likvidita** poměřuje jen tzv. pohotová oběžná aktiva ke krátkodobým dluhům, vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby<sup>29</sup>:

---

<sup>26</sup> Pramen (2.19.): Kislingerová, Hnilica (2008, str. 75, upraveno).

<sup>27</sup> Jednoduchý bodový systém hodnocení bonity firem vytvořen P. Kralickem v roce 1990.

<sup>28</sup> Pramen (2.20.): Holečková (2008, str. 116).

<sup>29</sup> Pramen (2.21.): Pavelková, Knápková (2005, str. 30).

$$Pohotov\acute{a} \text{ likvidita} = \frac{\textit{krátkodobé pohledávky} + \textit{krátkodobý fin. majetek}}{\textit{krátkodobé cizí zdroje}}. \quad (2.21.)$$

Čím je ukazatel vyšší, tím jistější je úhrada krátkodobých závazků, což je příznivé pro věřitele. Jako uspokojivá je uváděna jeho hodnota alespoň 1:1. Za konzervativní strategii je považována hodnota 1,1 až 1,5. [7]

**Peněžní (okamžitá) likvidita** představuje nejpřísnější, z krátkodobého hlediska velmi významný ukazatel<sup>30</sup>:

$$\textit{Peněžní likvidita} = \frac{\textit{krátkodobý finanční majetek}}{\textit{krátkodobá pasiva}}. \quad (2.22.)$$


Minimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5. [12] Uspokojivé je rozmezí od 0,9 do 1,1. [7]

---

<sup>30</sup> Pramen (2.22.): Holečková (2008, str. 120, upraveno).

## 3 APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ PRO KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNOU SITUACI

### 3.1 Představení společnosti Saft Ferak a.s.

Obchodní firma:	Saft Ferak a.s.	
Sídlo společnosti:	Raškovice 247, 739 04 Pražmo	
Právní forma:	Akciová společnost	
Základní kapitál:	2 000 000 Kč	
Datum vzniku:	13. 10. 2003 (SDI Consulting, a.s.) <sup>31</sup>	
Identifikační číslo:	270 94 308	
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytování jen základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor</li><li>▪ Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů</li><li>▪ Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady</li><li>▪ Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující</li><li>▪ Specializovaný maloobchod</li><li>▪ Velkoobchod</li></ul>	

#### 3.1.1 Historie a současnost společnosti

Společnost Saft Ferak a.s. má více než padesátiletou zkušenost s vývojem, konstrukcí, výrobou i servisem nikl-kadmiových baterií. Založení společnosti se datuje již do roku 1953, kdy byla zahájena výroba alkalických baterií v upraveném textilním objektu v Raškovicích. Tehdy byla továrna součástí Pražské akumulátorky, národní podnik, Mladá Boleslav. V roce 1991 došlo k rozpadu Pražské akumulátorky, n.p. a byl založen Ferak, státní podnik. Na počátku roku 1994 byla továrna zprivatizována společností s ručením omezeným Alkal. Úvěrové zatížení společnosti však bylo příliš vysoké. Zvoleným východiskem se stal prodej firmy kapitálově silnému investorovi. Akciová společnost SAFT-FERAK byla založena v roce 1995 jako výsledek spojení českého výrobce

---

<sup>31</sup> Blíže vysvětleno viz podkap. 3.1.1.

NiCd baterií FERAk a francouzské společnosti SAFT Group, dominantního světového výrobce širokého spektra elektrochemických zdrojů elektrické energie, patřícího do nadnárodního koncernu ALCATEL.

V roce 2004 došlo ke změně majoritního vlastníka, kdy společnost ALCATEL v rámci svého diverzifikačního programu prodala jednu část svého portfolia, divizi průmyslových baterií SAFT Group, britské investiční společnosti Doughty Hanson & Co<sup>32</sup> se sídlem v Londýně.

V důsledku těchto událostí došlo k rozsáhlému procesu organizačních změn uvnitř celé skupiny SAFT. V České republice byla v roce 2003 založena společnost SDI Consulting, a.s. (23. února 2004 změněn název na SAFT Czech 2003 a.s.), která se stala na základě smlouvy o převodu akcií ze dne 14. ledna 2004 novým vlastníkem společnosti SAFT-FERAk a.s. Na základě dohody došlo ke sloučení společnosti SAFT Czech 2003 a.s. a SAFT-FERAk a.s. K zápisu sloučení do obchodního rejstříku došlo 1. srpna 2004. Od tohoto data nese společnost nový název: **Saft Ferak a.s.** Tato fúze byla uskutečněna v souvislosti s akvizicí mezinárodní divize výroby průmyslových baterií od skupiny ALCATEL a následné restrukturalizace této divize pod novým vlastníkem – **Saft Finance S.a.r.l.** se sídlem v Lucemburku. Tento vlastník je jediným akcionářem Saft Ferak a.s.

### 3.1.2 Obecná charakteristika Saft Ferak a.s.

Saft Ferak a.s. se nachází na okraji ostravské průmyslové oblasti, 14 km od Frýdku-Místku, na levém břehu řeky Morávky v předhůří Beskyd. Sídlí v katastrálním území obce Raškovice. V Praze má společnost pronajatu obchodní kancelář.

Hlavní náplní činnosti společnosti Saft Ferak a.s. je návrh, výroba a prodej průmyslových nikl-kadmiových akumulátorových článků a baterií. Kromě tradiční výroby akumulátorů značky FERAk vyrábí i akumulátory značek SAFT, ALCAD, NIFE, NICA, EMISA a FRIWO, které se používají ke startování lokomotiv, jako záložní zdroje pro osobní vagóny, tramvaje, trolejbusy a v mnoha dalších aplikacích. Podnik od roku 2008 rovněž vyrábí blok-baterie v tradičním i bezúdržbovém provedení. V loňském roce pak byla zahájena i montáž lithiových baterií, lithium-iontových Intensium a lithium-metalových Primary.

---

<sup>32</sup> Tato investiční společnost působí od roku 1986 jak na evropském, tak americkém trhu. Do jejího portfolia patří investiční fondy, průmyslové podniky a společnosti zaměřené na výzkum nových technologií. Blíže viz <<http://www.doughtyhanson.com/>>.

Mezi hlavní zákazníky patří zejména České dráhy, a.s., dále některé zahraniční železnice. Většina výrobků se exportuje do USA, Velké Británie, Belgie, Španělska, Slovenska, Polska, Ukrajiny, Ruska, Jihoafrické republiky, Singapuru a Japonska.

### 3.1.3 Orgány společnosti a její organizační struktura

#### Představenstvo

Ing. Petr Pavlásek, předseda představenstva a generální ředitel

Ing. Milan Šíma, člen představenstva, vedoucí oddělení Obchod

Ing. Eliška Raková, člen představenstva, vedoucí oddělení Zákaznický servis

#### Dozorčí rada

Xavier Delacroix, předseda dozorčí rady

Frederic Hapiak, místopředseda dozorčí rady

Bc. Hana Bobrovská, člen dozorčí rady, vedoucí oddělení Personalistika

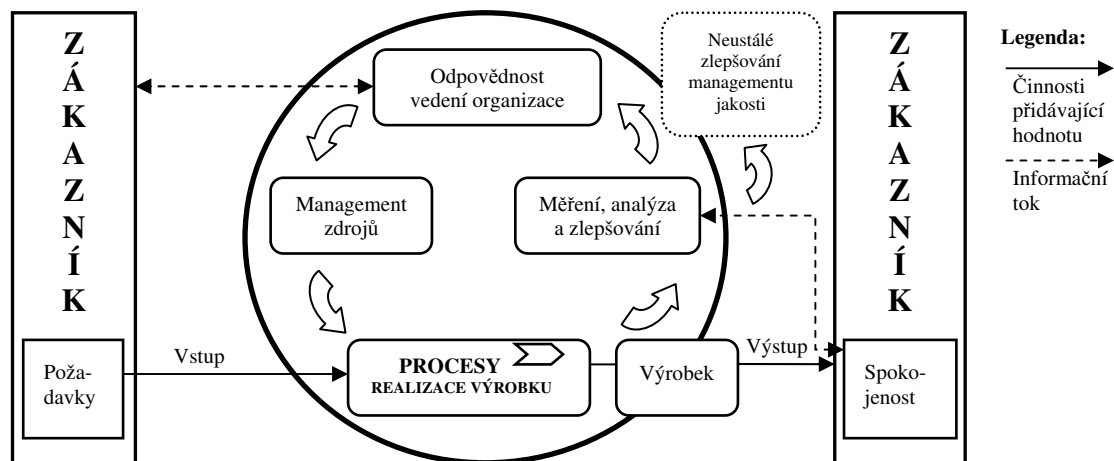
Management Saft Ferak a.s. tvoří generální ředitel a vedoucí následujících oddělení: Procesy a environment, Zákaznický servis, Finance, Zásobování, Výroba a technologie, Personalistika, Obchod, Kontrola jakosti a údržba.

Organizační schéma společnosti je součástí přílohy.

## 3.2 Procesní řízení

Saft Ferak a.s. je procesně orientovanou společností používající systém integrovaného managementu (SIM). Ten je uspořádán dle ČSN ISO 9001:2009 a ČSN ISO 14001:2005 do čtyř základních částí tak, jak je zřejmé z obr. 3.1.

Obr. 3.1 Model procesně orientovaného systému managementu Saft Ferak a.s.



Pramen: Saft Ferak a.s. *Interní materiály společnosti* + [25], vlastní konstrukce autora.

Systém integrovaného managementu společnosti zahrnuje:

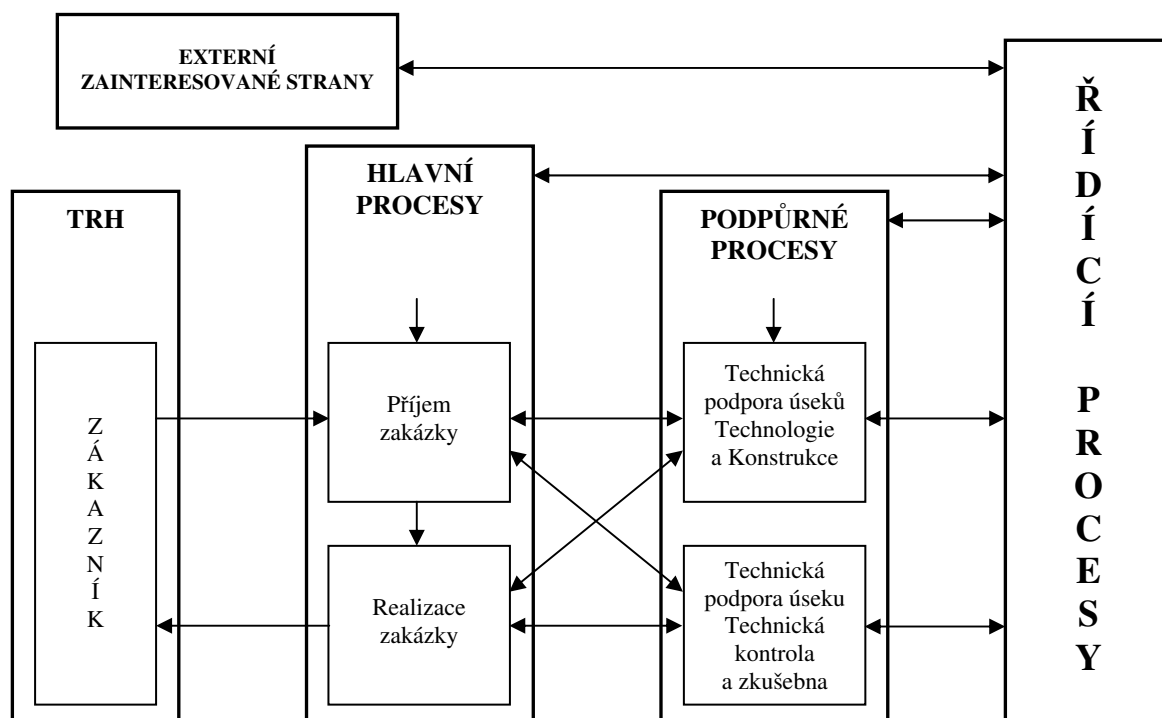
- SIM rozpracovaný do konkrétních programů, cílů, zásad a přístupu všech pracovníků,
- vymezení pravomocí a odpovědnosti pracovníků společnosti v jejich pracovní náplni, směřující k naplňování SIM,
- udržování standardní kvalifikace všech pracovníků, která je nezbytná pro kvalitní vykonávání jejich práce,
- vybudování účinného informačního SIM,
- plánování úrovně jakosti realizace vlastního produktu,
- neustálé a systematické prověřování účinnosti SIM, vyhodnocování, přijímání opatření k zvyšování jeho účinnosti.

Rozsah platnosti systému integrovaného managementu je dán rozsahem aktivit a firemních procesů, na které je aplikován.

### 3.2.1 Členění procesů

V následujícím obr. 3.2 jsou schematicky vyznačeny procesy, jejichž prostřednictvím dochází k realizaci zakázek uvnitř organizace. Dále místa jejich rozhraní jak se zákazníky, tak s dalšími vnějšími organizacemi, se kterými musí společnost při výkonu svých činností komunikovat.

Obr. 3.2 Hlavní, podpůrné a řídicí procesy Saft Ferak a.s.



Pramen: Saft Ferak a.s. Interní materiály společnosti, vlastní konstrukce autora.

**Hlavní procesy:**

- příjem zakázky,
- realizace zakázky.

**Podpůrné procesy:**

- návrh a vývoj výrobku,
- návrh a vývoj procesu,
- interní audit,
- monitorování a měření procesů,
- monitorování a měření výrobků,
- řízení neshodného výrobku,
- opatření k nápravě,
- preventivní opatření.

**Řídící procesy:**

- strategické plánování,
- stanovení organizační struktury,
- stanovení odpovědnosti a pravomocí,
- řízení dokumentů,
- plánování procesů,
- přezkoumání SIM vedením,
- stanovení a přidělení zdrojů,
- způsobilost, povědomí a výcvik,
- řízení monitorovacích a měřících zařízení,
- monitorování spokojenosti zákazníka,
- zlepšování.

Řízení outsourcovaných procesů je zodpovědností příslušného pracovníka Saft Ferak a.s. Při použití outsourcovaného procesu je vždy zajištěna kontrola a řízení tohoto procesu tak, aby byla zajištěna shoda s požadavky zákazníka, zákony a předpisy.

### 3.2.2 Realizace výrobku

**Plánování realizace výrobku**

Příjem zákaznické objednávky včetně jejího přezkoumání provádí pracovníci oddělení Zákaznický servis. Kontrolují základní údaje objednávky. Pokud nesouhlasí se stanovenými podmínkami, je kontaktován příslušný obchodník, popř. zákazník. Následuje posouzení z hlediska realizace. Pokud je požadována standardní dodací lhůta a standardní provedení, následuje potvrzení objednávky. Výroba pak probíhá standardním způsobem. U nestandardních objednávek následuje konzultace na pravidelných denních schůzkách logistiky, kterých se účastní zástupci oddělení Zákaznický servis, úseku Technická kontrola a zkušebna, úseku Nákup, vedoucí úseku Výroba, vedoucí úseku Expedice

a vedoucí úseku Sklady. Ekologické požadavky přezkoumá ekolog společnosti. Odchytky od standardního provedení jsou pak zaneseny do interního dokumentu pracovníky oddělení Zákaznického servisu. Nestandardní objednávky jsou ošetřeny smluvně. Se zákazníkem lze dohodnout speciální technickou specifikaci. Její požadavky jsou následně přeneseny do příslušných výrobních předpisů, dle kterých pak probíhá plánování. Interní dokumenty a zakázkové listy jsou předány na schůzce logistiky a ještě týž den zaneseny do informačního systému MFG/PRO<sup>33</sup>. Výstupem jsou týdenní a měsíční plány finálních výrobků. Následuje plánování materiálových a kapacitních požadavků.

### **Procesy vztahující se k zákazníkovi**

Veškeré požadavky zákazníka, zákonné požadavky i podmínky podniku Saft Ferak a.s. (případně SAFT) jsou definovány v procesu přípravy MPDP (Master Product Development Plan), v přezkoumání smlouvy a v přezkoumání objednávky. MPDP zpracovává IBG marketingové oddělení se sídlem v Bagnolet ve Francii. Přezkoumání smlouvy provádí obchodníci obchodní sítě SAFT. Obojí stojí mimo funkční vliv Saft Ferak a.s. Komunikace s IBG marketingovým oddělením probíhá také na schůzkách Product review meeting, kterých se zúčastňují zástupci oddělení Kontrola jakosti a údržba a oddělení Výroba a technologie. Jsou zde specifikovány požadavky (včetně ekologických) na výrobky a služby Saft Ferak a.s.

Posouzení a vyjasnění objednávky provádí před jejím uzavřením zodpovědný referent úseku Zakázky (včetně realizace dodatečných změn a ekologických požadavků). Teprve takto ošetřená objednávka je předána oddělení Výroba a technologie k dalšímu řízení a realizaci.

Externí komunikace se zákazníky je realizována prostřednictvím oddělení Zákaznický servis skrze obchodní síť SAFT, v některých případech napřímo. Určité informace může zákazník získat na internetových stránkách <http://www.saftbatteries.com> nebo <http://www.saft-ferak.cz>.

---

<sup>33</sup> MFG/PRO je komplexní informační systém společnosti využívány k integrovanému systému řízení podniku označovanému jako ERP (Enterprise Resource Planning) systém. Jeho autorem je americká společnost QAD, Inc.



## Návrh a vývoj

Saft Ferak a.s. plánuje a řídí návrh výrobků a procesů. V průběhu plánování návrhu jsou určovány:

- etapy návrhu,
- přezkoumání, ověřování a validace,
- odpovědnosti a pravomoce.

Etapy návrhu jsou zdokumentovány v pracovním předpise (PP). Na těchto procesech se podílí také ekolog společnosti, který posuzuje návrh z ekologického hlediska. Pokud není znám postup dosažení cíle, použije se pracovní proces Projektové řízení.

## Nakupování

Činnost nakupování spočívá v přijetí a prověření požadavků na nákup, vystavení objednávky, převzetí výrobku a dopravě na místo určení. Úsek Nákup obdrží požadavky na nákup denně po spuštění MRP<sup>34</sup> (Plánování materiálových požadavků) v systému MFG/PRO. Součástí nakupování je i zajištění dopravy, celních služeb, cenová a věcná kontrola faktur. V případě zjištění odchylky od specifikovaných požadavků jsou výrobky označeny a uloženy odděleně, aby nemohlo dojít k jejich záměně. Dodavatelé jsou vybíráni a pravidelně hodnoceni dle postupu uvedeného v PP Výběr a hodnocení dodavatelů.

Za kompletnost dokumentace uzavřené s dodavatelem je zodpovědný vedoucí oddělení Zásobování. Dodavateli se předají vypracované seznamy dokumentace, ten písemně potvrdí její převzetí. Tato potvrzení jsou archivována. Specifikaci nakupovaného materiálu stanovuje úsek Konstrukce, kupní podmínky úsek Nákup. Environmentální požadavky stanovuje ekolog. U některých dodávaných materiálů a komponentů se provádí schvalování referenčních vzorků, ty zajišťuje úsek Nákup. Kontrolu a schválení provádí vstupní kontrolor po případné konzultaci s úsekem Konstrukce. Pracovníci objednávací externí službu pro výrobní proces a pro doprovodné činnosti výrobního procesu jsou povinni do smluv s dodavatelem začlenit Ekologické minimum. V něm jsou mimo jiné uvedeny požadavky na dodržování ekologických zásad, požadavky na likvidaci odpadů vzniklých z činnosti dodavatele.

U jednotlivých dodávek nakupovaných materiálů a komponent provádí vstupní kontrolor kvalitativní kontrolu parametrů, do výrobního procesu uvolní pouze vyhovující dodávky. O výsledcích vstupní kontroly jsou vedeny záznamy. Slouží ke sledování jakosti

---

<sup>34</sup> Material Requirements Planning.

dodávek jednotlivých dodavatelů, jejich hodnocení, případně pro vyvolání nápravného opatření v oblasti materiálových vstupů. Pokud je dodávka nevyhovující, je označena nebo separována do prostoru pro neshodné výrobky. Některé materiály a komponenty vstupují do procesů Saft Ferak a.s. bez vstupní kontroly v režimu PQA<sup>35</sup>. U vybraných dodavatelů jsou prováděny zákaznické audity.

### **Výroba a poskytování služeb**

Výrobní plán je sortiment článků, baterií a náhradních dílů vyráběných v daném měsíci. Je zpracován na základě požadavků (interní dokumenty, zakázkové listy) oddělení Zákaznický servis. Sestavení plánu výroby finálních výrobků pro daný měsíc zpracuje systém MFG/PRO na podkladě ručně zadáných pracovních příkazů. Informace specifikující vlastnosti výrobků a výrobního procesu jsou k dispozici v technické dokumentaci na příslušných pracovištích. V pravidelných intervalech se konají preventivní prohlídky, které ověřují vhodnost zařízení používaných ve výrobním procesu. Monitorovací a měřicí místa pro uvolňování výrobků k expedici jsou definována v příslušných výrobních a pracovních předpisech. Interní informační systém slouží k přenosu dat a informací potřebných pro činnost společnosti mezi jednotlivými uživateli a jejich bezpečnému a pohodovému uložení. Ochrana životního prostředí je řešena v některých výrobních předpisech, kde jsou odkazy na ekologické předpisy. Nakládání s chemickými látkami a přípravky se řídí výrobními předpisy provozů pro jednotlivé činnosti, provozními řády skladů, pokyny v bezpečnostních listech a ekologickým předpisem. Ekologickými předpisy se řídí i shromažďování a likvidace osobních ochranných pracovních prostředků, které mohou být v některých případech kontaminovány oleji, tuky nebo chemickými látkami, dále také měření a monitorování energií. Za hodnocení spotřeb energií a jejich vliv na životní prostředí je zodpovědný vedoucí oddělení Kontrola jakosti a údržba. Dodržovat ekologické předpisy jsou smluvně vázány i všechny externí firmy, které podniku Saft Ferak a.s. poskytují různé služby (úklid, výdej jídel, prádelna, kantýna, ostraha, pozáruční servis výrobků, excentrická lisovna).

Vedoucí oddělení Zásobování je zodpovědný za přípravu a udržování předpisů pro příjem, vybalování, skladování a manipulaci ve skladech a ve venkovním prostředí Saft Ferak a.s. Dále zodpovídá za přípravu a udržování předpisů pro manipulaci s materiálem a komponenty, jejich skladování ve výrobě, balení a skladování výrobků ve skladu

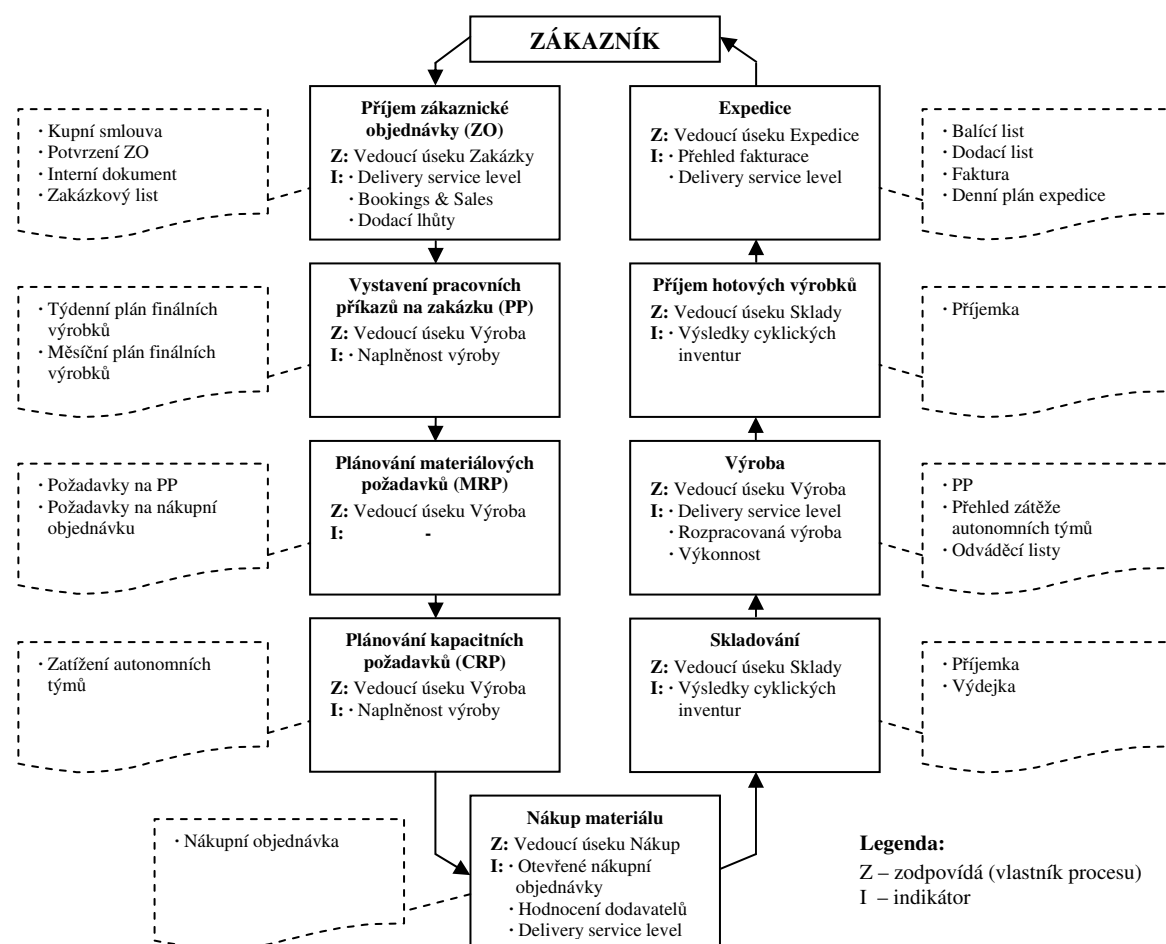
---

<sup>35</sup> Product Quality Assurance.

hotových výrobků. Provoz vozidel je vymezen v Dopravním řádu pro provoz motorových vozidel a vozíků. Veškeré odpady vznikající v souvislosti s provozem vozidel Saft Ferak a.s. jsou odstraňovány v rámci hospodaření s odpady rovněž dle ekologického předpisu. Vedoucí úseku Technologie připravuje a udržuje předpisy pro transportní balení hotových výrobků v souladu s národními a mezinárodními požadavky. Dojde-li k posunutí termínu dodávky (zpoždění dodávky), je zákazník neprodleně informován. Chybějící anebo poničené zboží je okamžitě nahrazeno.

Kalibrace pracovních měřidel patří k metrologickým činnostem, kde případné chyby mohou podstatně ovlivnit výsledek výrobních nebo kontrolních činností. Kalibraci, ověřování měřidel i jejich evidenci vede externí firma. Za spolupráci s touto firmou je zodpovědný určený pracovník úseku Technická kontrola a zkušebna. Ten dostává vždy na měsíc dopředu seznam měřidel, která je nutno shromáždit ke kalibracím.

**Obr. 3.3 Hlavní procesy Saft Ferak a.s. – příjem zakázky a její realizace**



Pramen: Vlastní konstrukce autora na základě konzultací s vedoucími jednotlivých úseků.

### 3.2.3 Hodnocení podniku a jeho řízení pomocí odchylek

Základní záměry a směry působení Saft Ferak a.s. jsou pravidelně každý rok rozpracovány do konkrétních, měřitelných a dosažitelných cílů, jež jsou součástí podnikatelských plánů jednotlivých oddělení. Cíle jsou rozpracovány do dílčích projektů a akcí. Jejich plnění se průběžně hodnotí. V případě zjištění odchylek od těchto cílů jsou přijímána patřičná opatření.

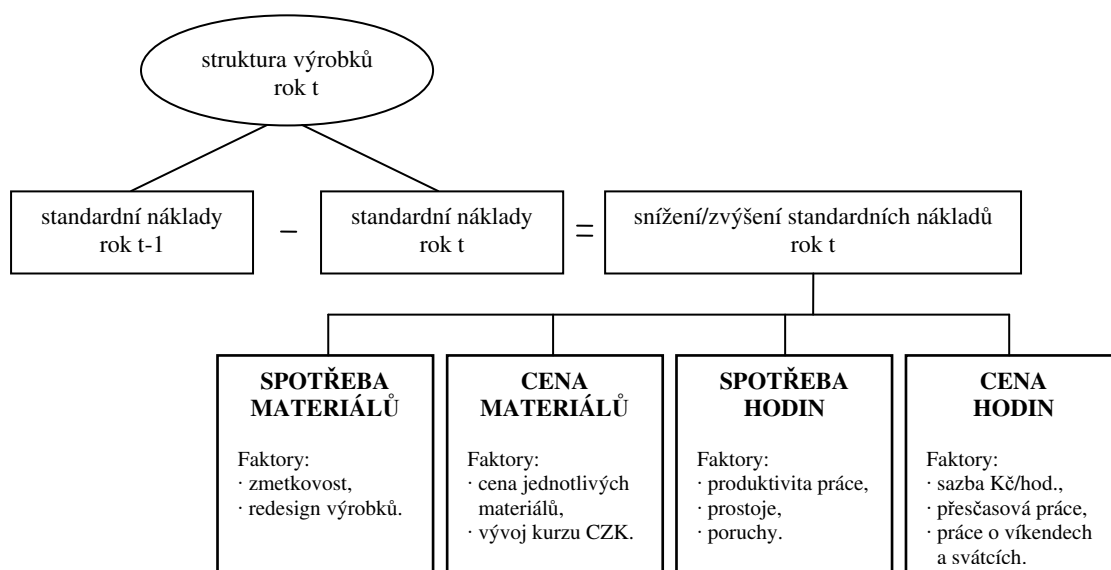
Řídící pracovníci Saft Ferak a.s. vždy v říjnu daného roku společně s managementem mateřské společnosti Saft Finance S.a.r.l. sestavují rozpočet na další rok. Společně s ním se připraví plán standardních nákladů pro danou strukturu výrobků. Standard můžeme definovat jako závazný ukazatel vyjádřený v penězích. Je určen především na základě kalkulace jednotlivých složek nákladů i odhadů jiných souvisejících interních a externích vlivů, které mohou takto kalkulované hodnoty v daném období ovlivňovat.

Hlavním úkolem využívání standardů je především operativní kontrola, ta je prováděna pomocí porovnání aktuální výkonnosti firmy s plánovanými standardy, které zobrazují předem odsouhlasený optimální stav. Při tomto porovnávání se používá tzv. analýza odchylek.

Rozeznáváme 2 základní typy analyzovaných odchylek:

- pozitivní, vznikající za předpokladu, že aktuální náklady jsou menší než stanovené standardy;
- negativní, jsou-li aktuální náklady vyšší než odsouhlasený standard.

Obr. 3.4 Základní sledované odchylky v rámci oddělení Výroba a technologie



Pramen: Vlastní konstrukce autora na základě konzultace s vedoucím oddělení Výroba a technologie.

Hlavním úkolem analýzy odchylek je poskytnout odpovědným vedoucím pracovníkům informace o tom, kde a proč tyto odchylky vznikají a jak na ně včas vhodně reagovat. Tyto informace jsou pro vedoucí pracovníky při tvorbě návrhů vhodných opatření pro udržení, příp. zvýšení výkonnosti, efektivnosti, ziskovosti, hospodárnosti a v neposlední řadě redukcí nákladů základním vodítkem.

V rámci rozpočtu jsou rovněž předem stanovené očekávané odchylky od jednotlivých standardů v průběhu daného roku. Tím se podnik snaží aktivně reagovat na nestabilitu interních, zejména však externích podmínek. Odchylky jsou průběžně sledovány a řízeny. Jednou měsíčně jsou pak vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení prezentovány a vyhodnocovány výsledky na schůzce vedení nazvané Indikátory.

Podnik si tak zabezpečuje:

- základní bázi, soubor pro posouzení výkonnosti a efektivnosti,
- vhodné vstupy pro rozpočtování a plánování,
- kontrolu a řízení nákladů,
- kontrolní mechanismus použitelný i na nejnižší a nejdetailnější firemní úrovni,
- motivaci, participaci i odpovědnost jednotlivých pracovníků a manažerů,
- poskytnutí asistence a informací pro kontinuální zlepšování aktuální i plánované výkonnosti a efektivnosti firmy.

V následující tab. 3.1 shrnuji vývoj standardních nákladů Saft Ferak a.s. v letech 2005 až 2010, jejichž pomocí lze hodnotit zvyšování efektivnosti výroby.

**Tab. 3.1 Vývoj standardních nákladů Saft Ferak a.s. v letech 2005-2010**

	2010/2009	2009/2008	2008/2007	2007/2006	2006/2005	2005/2004
Vývoj standardních nákladů	-7,9%	-19,8%	19,4%	1,8%	2,0%	1,5%

Pramen: Saft Ferak a.s. *Interní materiály společnosti*, vlastní konstrukce autora.

Obrovský nárůst standardních nákladů v roce 2008 byl způsoben rekordně vysokou cenou niklu na světovém trhu. V posledních letech vidíme pozitivní trend snižování standardizovaných nákladů způsobený převážně snižováním nákupních cen materiálů (nikl, železo) a zvyšováním produktivity práce, způsobené investicemi do strojového parku.

Na závěr podkapitoly dodejme, že podnik Saft Ferak a.s. má z celé skupiny SAFT nejnižší pokrytí rozpracovanosti výroby zásobami, a tak nevzniká tlak na její další snižování.

### 3.3 Horizontální a vertikální analýza finančních výkazů

Všechna podkladová data z účetních výkazů včetně horizontální a vertikální analýzy jsou součástí přílohy. V následujícím textu se objevují pouze ty části, které jsou pro horizontální a vertikální analýzu významné.

Data pro finanční analýzu jsem čerpal především z výročních zpráv společnosti, zejména z těchto finančních výkazů: rozvaha, výkaz zisku a ztráty. Rozvaha k 31. 12. 2009 je výstupem účetního programu firmy, výkaz zisku a ztráty za rok 2009 rovněž.

#### 3.3.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

##### Horizontální analýza aktiv

Před vlastní horizontální a vertikální analýzou je nutné podrobně prostudovat finanční výkazy v absolutních číslech. Abychom si lépe uvědomili, které položky aktiv jsou pro nás významné, uvádím zde pouze zkrácený výkaz rozvahy a rovněž zkrácený rozbor rozvahy – strana aktiv.

**Tab. 3.2 Zkrácená rozvaha Saft Ferak a.s. – strana aktiv**

Rozvaha - Saft Ferak a.s.		2009	2008	2007	2006	2005	2004
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>456 176</b>	<b>377 430</b>	<b>397 112</b>	<b>358 776</b>	<b>386 965</b>	<b>341 640</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>62 131</b>	<b>51 772</b>	<b>58 379</b>	<b>59 566</b>	<b>68 719</b>	<b>83 254</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	854	0	0	0	766	3 065
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	61 277	51 772	58 379	59 566	67 953	80 189
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>392 294</b>	<b>323 806</b>	<b>337 002</b>	<b>297 583</b>	<b>317 081</b>	<b>257 797</b>
C.I.	Zásoby	35 382	38 011	24 860	30 074	27 569	34 019
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	6 686	8 899	9 456	10 977	11 837	12 200
C.III.	Krátkodobé pohledávky	228 337	201 311	239 687	194 724	198 714	134 993
C.IV.	Finanční majetek	121 889	75 585	62 999	61 808	78 961	76 585
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>1 751</b>	<b>1 852</b>	<b>1 731</b>	<b>1 627</b>	<b>1 165</b>	<b>589</b>
D.I.	Časové rozlišení	1 751	1 852	1 731	1 627	1 165	589

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

**Tab. 3.3 Zkrácený horizontální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – aktiva**

Horizontální analýza rozvahy - Saft Ferak a.s.		Absolutní změna (tis. Kč)				
		Relativní změna				
Aktiva k 31.12.		2009-2008	2008-2007	2007-2006	2006-2005	2005-2004
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>78 746</b> 20,9%	<b>-19 682</b> -5,0%	<b>38 336</b> 10,7%	<b>-28 189</b> -7,3%	<b>45 325</b> 13,3%
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>10 359</b> 20,0%	<b>-6 607</b> -11,3%	<b>-1 187</b> -2,0%	<b>-9 153</b> -13,3%	<b>-14 535</b> -17,5%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9 505 18,4%	-6 607 -11,3%	-1 187 -2,0%	-8 387 -12,3%	-12 236 -15,3%
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>68 488</b> 21,2%	<b>-13 196</b> -3,9%	<b>39 419</b> 13,2%	<b>-19 498</b> -6,1%	<b>59 284</b> 23,0%
C.I.	Zásoby	-2 629 -6,9%	13 151 52,9%	-5 214 -17,3%	2 505 9,1%	-6 450 -19,0%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-2 213 -24,9%	-557 -5,9%	-1 521 -13,9%	-860 -7,3%	-363 -3,0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	27 026 13,4%	-38 376 -16,0%	44 963 23,1%	-3 990 -2,0%	63 721 47,2%
C.IV.	Finanční majetek	46 304 61,3%	12 586 20,0%	1 191 1,9%	-17 153 -21,7%	2 376 3,1%

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Celková bilanční suma, přes značně kolísavý průběh v jednotlivých letech a pokles dlouhodobého majetku (-25,4 %; -21 mil.), vzrostla od roku 2004 o 33,5 % (115 mil. Kč). K nejvýznamnějším pohybům docházelo v rámci oběžných aktiv (+52,2 %; +134 mil. Kč). Ačkoli procentuálně došlo k největším změnám v oblasti ostatních aktiv (+197,3 %), absolutně se prakticky jedná jen o velmi málo významnou částku (1 mil. Kč), proto tuto položku ani v tab. 3.3 neuvádím.

Pokles dlouhodobého majetku je zapříčiněn poklesem podpoložek „Oceňovací rozdíl k nabytému majetku“ (-100 %; -17 mil. Kč) a „Stavby“ (-33,9 %; -12 mil. Kč). Dlouhodobý majetek je odepisován metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané doby životnosti. Náklady na jeho údržbu se účtují přímo do nákladů. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku vznikl jako rozdíl mezi zaplacenou účetní cenou části bývalého státního podniku, pořízeného v rámci privatizace, a kupní cenou. Tento oceňovací rozdíl byl odepisován do nákladů po dobu 15 let.

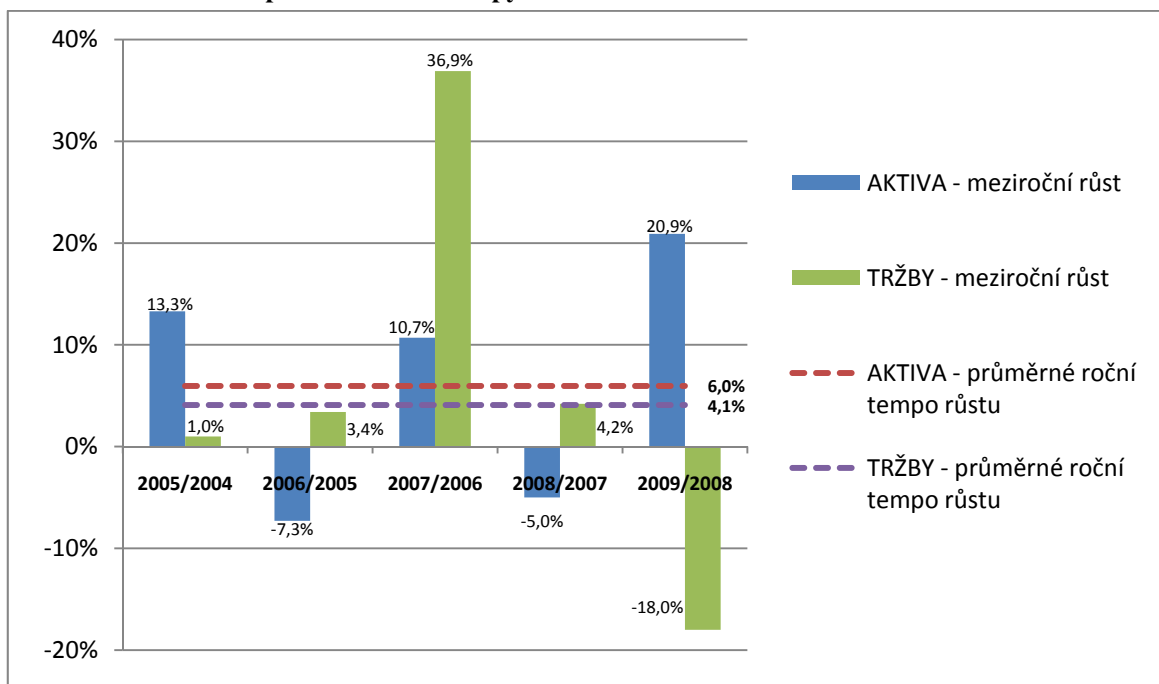
K nejvýznamnějším pohybům docházelo v rámci oběžných aktiv. Právě jejich výrazný nárůst (+52,2 %; +134 mil. Kč) zapříčinil nárůst celkových aktiv. Zaměříme-li se na ně podrobněji, zjistíme, že na celkovém nárůstu této položky se hlavně podílí krátkodobé pohledávky (+69,1 %; +93 mil. Kč), zejména v podpoložce „Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami“ (+227,4 %; +71 mil. Kč), a finanční majetek, podpoložka „Účty v bankách“ (+59,5%; +45 mil. Kč). Pohledávky jsou vykazovány v nominální hodnotě snížené o opravnou položku k pochybným pohledávkám. Opravná položka je vytvořena na základě věkové struktury pohledávek a individuálního posouzení bonity dlužníků. Společnost nevytváří opravné položky k pohledávkám za spřízněnými stranami. Společnost využívala k financování své činnosti i půjčky v rámci společného účtu skupiny Saft v bance ABN AMRO, který sloužil k vzájemnému úvěrování členů skupiny v případě přechodného nedostatku finančních prostředků. Podpoložka „Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami“ odpovídá poskytnutým půjčkám a pohledávkám z cash poolingu<sup>36</sup>. Jak bude níže uvedeno, společnost vykazovala záporný vlastní kapitál, přesto byla ziskovou společností. Taková společnost nemůže vyplácet dividendy, vlastník tedy získával podíl ze zisku prostřednictvím poskytovaných pohledávek, ty proto rostly.

Na tomto místě je vhodné se ještě vyjádřit k tempu růstu tržeb, neboť v ideálním případě by mělo být rychlejší než tempo růstu aktiv.

---

<sup>36</sup> Cash pooling je metoda optimalizace vedení podnikových účtů, kterou dochází na denní bázi ke konsolidaci zůstatku na podnikových účtech.

**Graf 3.1 Srovnání tempa růstu aktiv s tempy růstu tržeb**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

Vezmeme-li v úvahu průměrné roční tempo růstu tržeb a průměrné roční tempo růstu aktiv v letech 2005 až 2009, zjistíme<sup>37</sup>, že tempo růstu tržeb je 4,1%, kdežto aktiv téměř 6%. Porovnáme-li ale tempo růstu aktiv v tab. 3.3 s přílohou č. 6, str. 2 v podpoložce „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“ nebo ve výše uvedeném grafu 3.1, je patrné, že kritérium je splněno v letech 2008, 2007, 2006, zatímco v letech 2009 a 2005 splněno není. V roce 2005 je průměrný růst tržeb jen 1%, kdežto aktiv 13,3%. V minulém roce firma zaznamenala pokles tržeb dokonce o 18 % a nárůst aktiv téměř o 21 %. Pokles tržeb byl ovlivněn zejména globální ekonomickou krizí, ze které se svět snad již pomalu dostává. Nárůst aktiv oproti předešlému roku (+20,9 %; +79 mil. Kč) pak nárůstem peněžních prostředků na účtech v bankách (+61,5 %; +46 mil. Kč), růstem oběžných aktiv, způsobeném zejména výše zmiňovanými pohledávkami z cash poolingu (+65,1 %; +40 mil. Kč) a v neposlední řadě nárůstem dlouhodobého hmotného majetku (+18,4 %; +10 mil. Kč) souvisejícím se zahájením nové výroby (Intensium a Primary). Zahájení nové výroby dává příslib budoucímu zvýšení výkonnosti firmy.

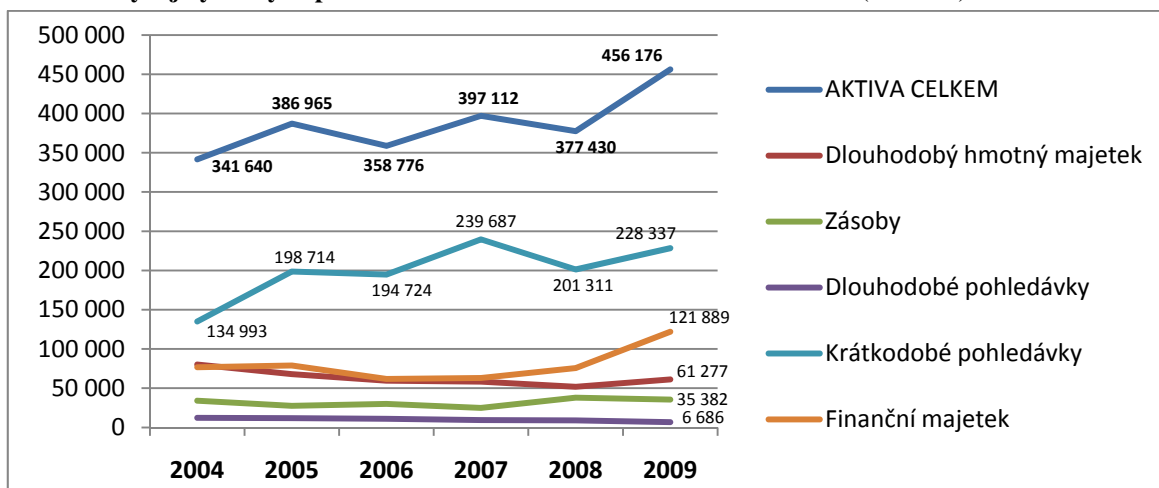
Pro přehlednost shrnu ještě vývoj některých významných položek aktiv v následujícím grafu.

<sup>37</sup> Vypočteno na základě geometrického průměru – průměrného koeficientu růstu ([1], str. 746):

$$\bar{W} = \left( \sqrt[n-1]{\frac{x_n}{x_1}} \right) \cdot 100 [\%].$$



**Graf 3.2 Vývoj vybraných položek aktiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč)**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

## Horizontální analýza pasiv

Na straně pasiv by měl první pohled patřit, obdobně jako na straně aktiv, sumárním položkám – vlastnímu kapitálu, cizím zdrojům a ostatním pasivům. I zde nejprve uvádím zkrácený výkaz rozvahy a také zkrácený rozbor rozvahy – strana pasiv.

**Tab. 3.4 Zkrácená rozvaha Saft Ferak a.s. – strana pasiv**

Pasiva k 31.12. (tis. Kč)		2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>456 176</b>	<b>377 430</b>	<b>397 112</b>	<b>358 776</b>	<b>386 965</b>	<b>341 640</b>
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>		<b>355 207</b>	<b>-333 559</b>	<b>-392 125</b>	<b>-456 830</b>	<b>-544 873</b>	<b>-559 616</b>
A.I. Základní kapitál		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.II. Kapitálové fondy		271 289	0	0	0	0	0
A.III. Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku		400	0	0	0	0	0
A.IV. Hospodářský výsledek minulých let		0	-394 125	-458 830	-546 830	-561 616	-567 458
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		81 518	58 566	64 705	88 043	14 743	5 842
<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>		<b>100 969</b>	<b>710 968</b>	<b>789 237</b>	<b>815 606</b>	<b>931 838</b>	<b>901 227</b>
B.I. Rezervy		40 044	27 898	34 262	47 089	27 759	26 664
B.II. Dlouhodobé závazky		0	0	0	0	0	0
B.III. Krátkodobé závazky		60 925	77 881	172 210	134 009	144 580	132 522
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		0	605 189	582 765	634 508	759 499	742 041
<b>C. OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>		<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>
C.I. Časové rozlišení		0	21	0	0	0	29

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

**Tab. 3.5 Zkrácený horizontální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – pasiva**

Horizontální analýza rozvahy - Saft Ferak a.s.		Absolutní změna (tis. Kč) Relativní změna				
Pasiva k 31.12. (tis. Kč)		2009-2008	2008-2007	2007-2006	2006-2005	2005-2004
<b>PASIVA CELKEM</b>		78 746 20,9%	-19 682 -5,0%	38 336 10,7%	-28 189 -7,3%	45 325 13,3%
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>		688 766 (-206,5%)	58 566 (-14,9%)	64 705 (-14,2%)	88 043 (-16,2%)	14 743 (-2,6%)
A.II. Kapitálové fondy		271 289	0	0	0	0
A.IV. Hospodářský výsledek minulých let		394 125 (-100,0%)	64 705 (-14,1%)	88 043 (-16,1%)	14 743 (-2,6%)	5 842 (-1,0%)
A.V. Výsledek hospodaření běžného účet. období (+/-)		22 952 39,2%	-6 139 -9,5%	-23 338 -26,5%	73 300 497,2%	8 901 152,4%
<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>		-609 999 -85,8%	-78 269 -9,9%	-26 369 -3,2%	-116 232 -12,5%	30 611 3,4%
B.I. Rezervy		12 146 43,5%	-6 364 -18,6%	-12 827 -27,2%	19 330 69,6%	1 095 4,1%
B.III. Krátkodobé závazky		-16 956 -21,8%	-94 329 -54,8%	38 201 28,5%	-10 571 -7,3%	12 058 9,1%
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		-605 189 -100,0%	22 424 3,8%	-51 743 -8,2%	-124 991 -16,5%	17 458 2,4%

Pozn.: "Uzávorkování" hodnoty znamená, že záporný index znamená snížení ztráty.

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

K enormnímu nárůstu došlo ve sledovaném období let 2004 až 2009 u vlastního kapitálu (+164 %; +915 mil. Kč), současně silně poklesl objem cizích zdrojů (-88,8 %; -800 mil. Kč). Ostatní pasiva nehrála v podstatě žádnou roli, proto je v tab. 3.5 neuvádím.

Podrobnější pohled na výkaz nám ukáže, že nárůst vlastního kapitálu ze záporné hodnoty téměř 560 mil. Kč na hodnotu kladnou 355 mil. Kč byl způsoben uhrazením ztráty minulých let, která činila v roce 2004 více než 567 milionů Kč, a navýšením kapitálových fondů na 271 milionů Kč. Záporný vlastní kapitál souvisí se změnou majoritního vlastníka společnosti (viz podkap. 3.1.1) a je důsledkem toho, že se společnost Saft Ferak a.s. stala v roce 2004 nástupnickou společností SAFT-FERAK a.s. V této souvislosti byla totiž pořizovací cena akcií SAFT-FERAK a.s. (717 mil. Kč) zúčtována proti vlastnímu kapitálu SAFT-FERAK a.s. jakožto zanikající společnosti, čímž došlo ke snížení vlastního kapitálu Saft Ferak a.s. V rámci financování nákupu 100 % akcií SAFT-FERAK a.s. byly společnosti poskytnuty dlouhodobé bankovní úvěry, které k 31. prosinci 2004 činily 742 mil. Kč, ty se pak silně promítly v položce „Cizí zdroje“ (901 mil. Kč). V roce 2009 došlo na základě rozhodnutí mateřské společnosti Saft Finance S.a.r.l. k oddlužení – „Bankovní úvěry a výpomoci“ (-100 %; - 605 mil. Kč). Tento proces spočíval v postoupení bankovních úvěrů z Mizuho Corporate Bank, Ltd. na Saft Finance S.a.r.l., který jako jediný akcionář v působnosti valné hromady navýšil ostatní kapitálové fondy společnosti Saft Ferak a.s. (o 22 366 tis. EUR). Toto oddlužení bude mít vliv na budoucí zvýšení výkonnosti podniku, neboť se sníží placené úroky z úvěru, čímž se zvýší finanční výsledek hospodaření, potažmo výsledek hospodaření za běžnou činnost.

Pokles cizích zdrojů o 88,8 % (800 mil. Kč), způsobilo především oddlužení od bankovních úvěrů (-100 %; -742 mil. Kč), ale i snížení krátkodobých závazků (-54,0 %; -72 mil. Kč). Podpoložka „Závazky k ovládaným a řízeným osobám“ poklesla o 100 % (79 mil. Kč) díky vzájemnému zápočtu s pohledávkami k mateřské společnosti. Závazky z obchodních vztahů jsou v celém sledovaném období relativně vyrovnané, výjimkou je rok 2007, kdy díky prudkému nárůstu ceny niklu a dlouhé době splatnosti (120 dní) faktur jeho dodavateli došlo k jejich výraznému vzrůstu vůči předešlému roku (+106,2 %; +51 mil. Kč). V následujícím roce klesly na průměrnou hodnotu v důsledku snížení ceny niklu a zejména nově vyjednané době splatnosti faktur (60 dní).

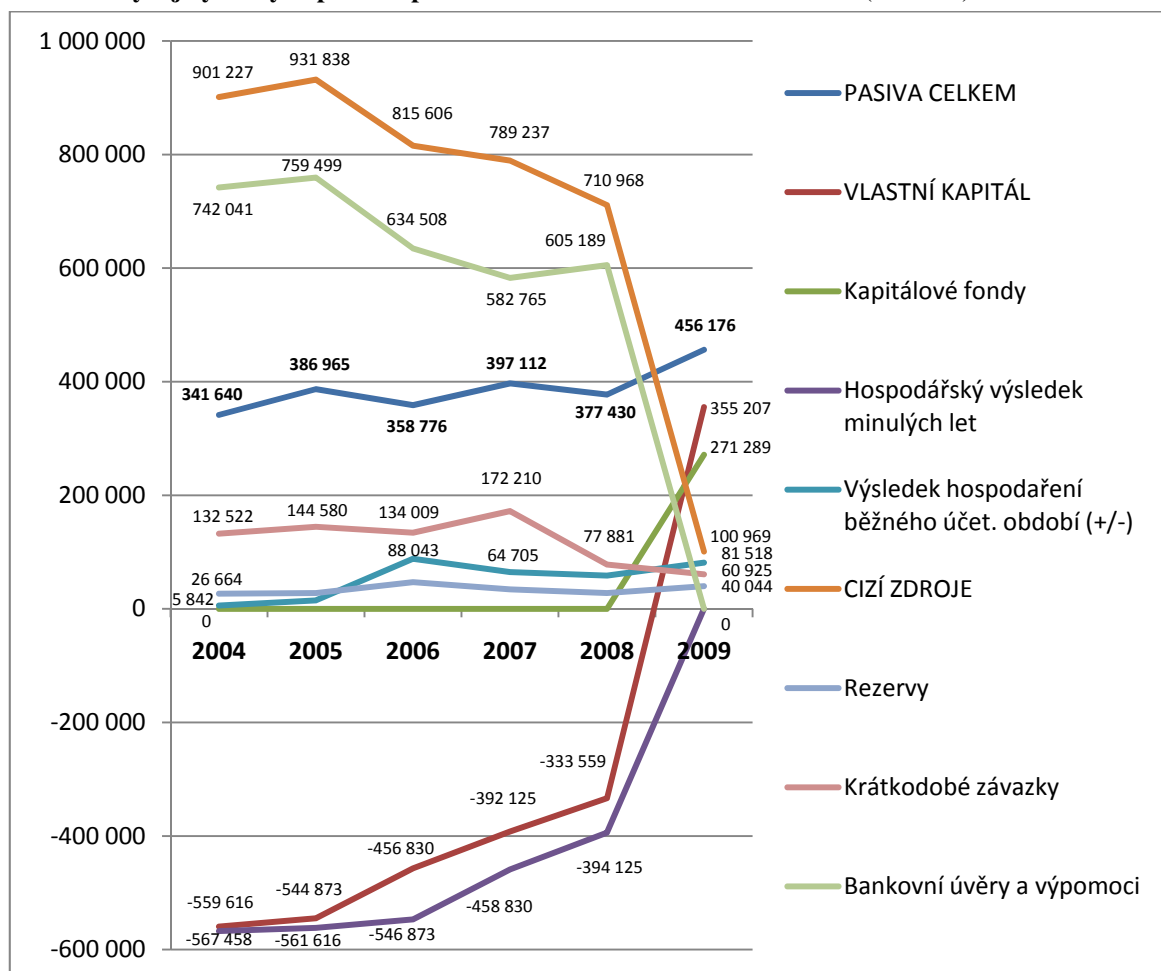
Společnost tvoří rezervy, pokud má současný závazek, existuje spolehlivý odhad jeho výše a je pravděpodobné, že na vypořádání tohoto závazku bude třeba vynaložit vlastní zdroje. Společnost vykazuje v rezervách nesplacený závazek z titulu daně z příjmů,

ta vykazovala kolísavý průběh. V období 2004, 2005 a 2008 byla nulová, v roce 2007 činila 6 mil. Kč, v letech 2006 a 2009 pak 20 mil. Kč. Podpoložka „Ostatní rezervy“ je v daném období celkem stabilní a obsahuje<sup>38</sup> rezervu na ekologické škody, rezervu na obchodní a ostatní rizika, rezervu na zaměstnanecké benefity, rezervu na reklamace a rezervu na nevyčerpanou dovolenou.

Co se týče výsledků hospodaření v jednotlivých letech, vidíme, že největší nárůst byl v roce 2005 (+497,2 %; +73 mil. Kč). Nejlepšího výsledku v historii společnosti – téměř 82 mil. Kč bylo i přes pokles tržeb oproti předešlému roku (-18 %) dosaženo v loňském roce.<sup>39</sup> Oproti roku 2008 je to nárůst o 39,2 % (23 mil. Kč), vztaženo k roku 2004 pak 1295,4 % (76 mil. Kč).

Pro přehlednost opět shrnu vývoj některých významných položek pasiv v následujícím grafu.

**Graf 3.3 Vývoj vybraných položek pasiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč)**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

<sup>38</sup> Rezervy jsou řazeny sestupně dle jejich objemu v roce 2008.

<sup>39</sup> Blíže viz podkap. 3.3.2.

## Vertikální analýza aktiv

V následující vertikální analýze rozvahy budu zkoumat podíl jednotlivých položek na celkové bilanční sumě.

**Tab. 3.6 Zkrácený vertikální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – aktiva**

Vertikální analýza rozvahy - Saft Ferak a.s.		Podíl na bilanční sumě					
Aktiva k 31.12.		2009	2008	2007	2006	2005	2004
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>13,6%</b>	<b>13,7%</b>	<b>14,7%</b>	<b>16,6%</b>	<b>17,8%</b>	<b>24,4%</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,9%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13,4%	13,7%	14,7%	16,6%	17,6%	23,5%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>86,0%</b>	<b>85,8%</b>	<b>84,9%</b>	<b>82,9%</b>	<b>81,9%</b>	<b>75,5%</b>
C.I.	Zásoby	7,8%	10,1%	6,3%	8,4%	7,1%	10,0%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	1,5%	2,4%	2,4%	3,1%	3,1%	3,6%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	50,1%	53,3%	60,4%	54,3%	51,4%	39,5%
C.IV.	Finanční majetek	26,7%	20,0%	15,9%	17,2%	20,4%	22,4%
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,2%</b>
D.I.	Časové rozlišení	0,4%	0,5%	0,4%	0,5%	0,3%	0,2%

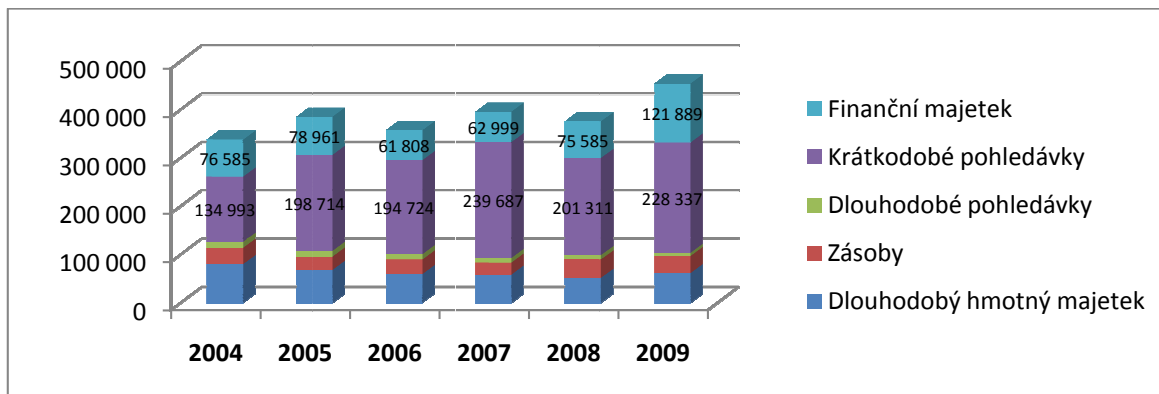
Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Z tab. 3.6 je patrné, že podíl dlouhodobého majetku se v letech 2004 až 2009 snížil z 24,4 % celkové bilanční sumy na 13,6 %, podíl oběžných aktiv naopak vzrostl ze 75,5 % na 86 %. Podíl ostatních aktiv se významně neměnil.

Za poklesem dlouhodobého majetku stojí pokles dlouhodobého hmotného majetku, podpoložka „Stavby“ (10,4 % → 5,2 %), což je dáno jejich odepisováním do nákladů. Rovněž pokles podpoložky „Oceňovací rozdíl k nabytému majetku“ (5,0 % → 0 %), která byla vysvětlena výše. Přestože z horizontální analýzy je zřejmé, že podpoložka „Samostatné movité věci a soubory movitých věcí“ spolu s podpoložkou „Jiný dlouhodobý hmotný majetek“ vzrostly (+10 mil. Kč), poklesu položky „Dlouhodobý majetek“ na celkové bilanční sumě zabránit nedokázaly. Způsobil to vyšší růst oběžných aktiv.

Za nárůstem oběžných aktiv na celkové bilanční sumě (75,5 % → 86 %) stojí zejména nárůst pohledávek za ovládanými a řízenými osobami (9,1 % → 22,3 %), dále pak nárůst podpoložky „Účty v bankách“ (22,3 % → 26,7 %).

**Graf 3.4 Vývoj struktury aktiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč)**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

## Vertikální analýza pasiv

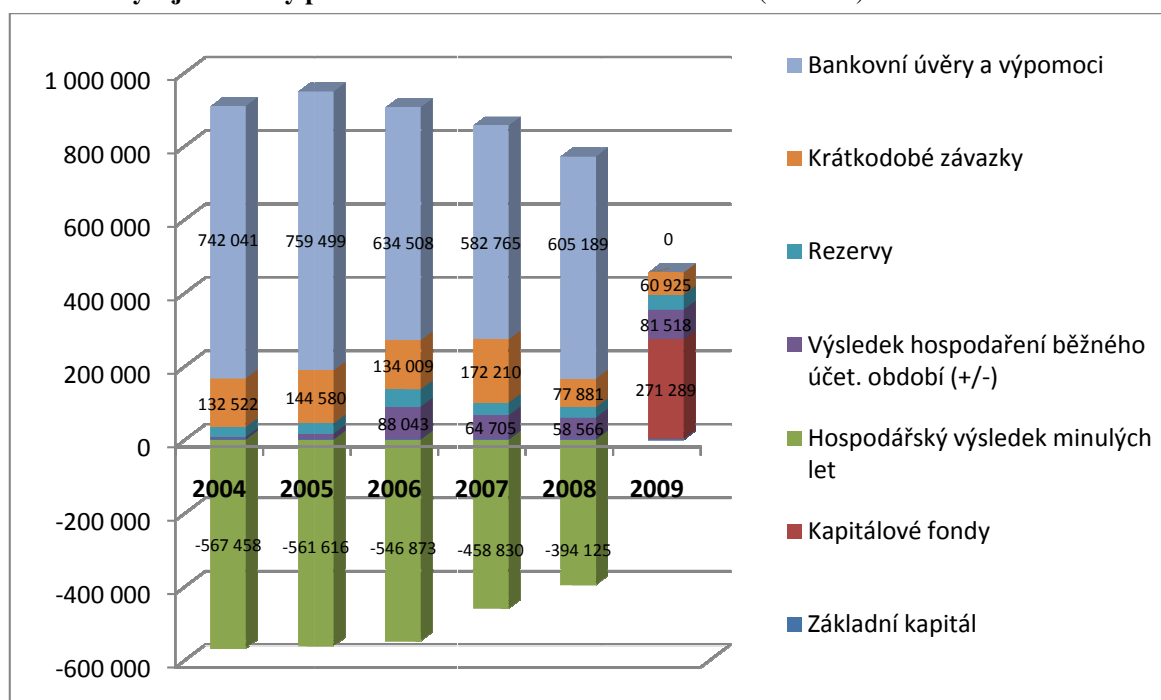
**Tab. 3.7 Zkrácený vertikální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – pasiva**

Vertikální analýza rozvahy - Saft Ferak a.s.		Podíl na bilanční sumě					
Pasiva k 31.12. (tis. Kč)		2009	2008	2007	2006	2005	2004
	PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>77,9%</b>	<b>-88,4%</b>	<b>-98,7%</b>	<b>-127,3%</b>	<b>-140,8%</b>	<b>-163,8%</b>
A.I.	Základní kapitál	0,4%	0,5%	0,5%	0,6%	0,5%	0,6%
A.II.	Kapitálové fondy	59,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	0,0%	-104,4%	-115,5%	-152,4%	-145,1%	-166,1%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	17,9%	15,5%	16,3%	24,5%	3,8%	1,7%
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>22,1%</b>	<b>188,4%</b>	<b>198,7%</b>	<b>227,3%</b>	<b>240,8%</b>	<b>263,8%</b>
B.I.	Rezervy	8,8%	7,4%	8,6%	13,1%	7,2%	7,8%
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B.III.	Krátkodobé závazky	13,4%	20,6%	43,4%	37,4%	37,4%	38,8%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	160,3%	146,8%	176,9%	196,3%	217,2%
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
C.I.	Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Proč společnost vykázala negativní vlastní kapitál, bylo vysvětleno výše. V tab. 3.7 vidíme, že v roce 2004 byl na záporné úrovni 163,8 % celkové bilanční sumy a vlastní činností firmy se dostal až na -88,4 %. V roce 2009 pak majoritní vlastník rozhodl o navýšení ostatních kapitálových fondů. Vlastní kapitál tak činil 77,9 % celkové bilanční sumy. Společnost byla v letech 2004 až 2008 silně zadlužena – cizí zdroje (263,8 % → 188,4 %). Nyní činí cizí zdroje pouhých 22,1 % celkové bilanční sumy, což už je velmi příznivé. Cizí zdroje jsou v současnosti tvořeny krátkodobými závazky, které ve sledovaném období poklesly z 38,8 % k úrovni 13,4 % celkových aktiv (pasiv), a rezervami. Ty se na celkových aktivech (pasivech) podílejí ve sledovaném období stabilní měrou (7,8 % → 8,8 %).

**Graf 3.5 Vývoj struktury pasiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč)**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

### 3.3.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

#### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty opět začneme zkoumat podle jednotlivých základních úrovní, teprve pak jej budeme analyzovat podrobněji.

**Tab. 3.8 Vybrané položky výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s.**

Výkaz zisku a ztráty - Saft Ferak a.s.						
Položka (údaje jsou v tis. Kč)	2009	2008	2007	2006	2005	2004
+	PRIDANÁ HODNOTA	229 627	237 025	176 755	163 604	151 026
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	133 374	117 178	75 829	73 630	88 635
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-29 964	-41 625	12 882	43 630	-52 316
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	81 518	58 566	64 705	88 043	31 800
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	0	0	-17 057
***	Výsledek hospodaření za účetní období	81 518	58 566	64 705	88 043	14 743
	Výsledek hospodaření před zdaněním	103 410	75 553	88 711	117 260	12 434

Pramen: Saft Ferak a.s. Výkaz zisku a ztráty společnosti. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

**Tab. 3.9 Vybrané položky výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s. – horizontální analýza**

Horizontální analýza VZZ - Saft Ferak a.s.		Absolutní změna (tis. Kč)				
		Relativní změna				
Položka		2009-2008	2008-2007	2007-2006	2006-2005	2005-2004
+	PRIDANÁ HODNOTA	-7 398 -3,1%	60 270 34,1%	13 151 8,0%	-15 149 -8,5%	27 727 18,4%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	16 196 13,8%	41 349 54,5%	2 199 3,0%	-15 005 -16,9%	11 826 15,4%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	11 661 (-28,0%)	-54 507 -423,1%	-30 748 -70,5%	95 946 (-183,4%)	14 200 (-21,3%)
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽ. ČINNOST	22 952 39,2%	-6 139 -9,5%	-23 338 -26,5%	56 243 176,9%	28 099 759,2%
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	0	17 057 (-100,0%)	-19 198 (-896,7%)
***	Výsledek hospodaření za účetní období	22 952 39,2%	-6 139 -9,5%	-23 338 -26,5%	73 300 497,2%	8 901 152,4%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	27 857 36,9%	-13 158 -14,8%	-28 549 -24,3%	97 998 508,8%	6 828 54,9%

Pozn.: "Uzávěrkování" hodnoty znamená, že záporný index znamená snížení ztráty.

Pramen: Saft Ferak a.s. Výkaz zisku a ztráty společnosti. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Výsledek hospodaření po zdanění vzrostl v roce 2009 oproti roku 2004 o 1295,4 % (76 mil. Kč). V letech 2005, 2006 a 2009 meziročně rostl (+152,4 %, +9 mil. Kč; +497,2 %, +73 mil. Kč; +39,2 %, +23 mil. Kč), v letech 2007 a 2008 naopak poklesl (-26,5 %, -23 mil. Kč; -9,5%, -6 mil. Kč). Podobný průběh vykazoval i výsledek hospodaření před zdaněním, který v daném období vzrostl o 731,7 % (91 mil. Kč).

Nyní soustředíme pozornost zejména na tu část výsledku hospodaření, která dává firmě smysl její existence, tj. provozní výsledek hospodaření. Nejdříve se podíváme na jeho část, která se nazývá „Přidaná hodnota“. Ta ukazuje, kolik je podnik schopen „vydělat“ v tom nejužším slova smyslu – tj. pouze ve vztahu tržby a nejúžeji souvisejících nákladů (spotřeba materiálu a energie) bez vlivu ostatních nákladových položek: ostatní náklady, daně a poplatky, odpisy, tržby a náklady z prodeje dlouhodobého majetku, změna stavu rezerv či ostatní náklady a výnosy. Přidaná hodnota za sledované období vzrostla o 52 %, absolutně pak o 79 mil. Kč. Z výkazů je zřejmé, že celková výkonnost podniku

měřená prostřednictvím výkonů vzrostla o 25,7 % (104 mil. Kč). Podstatně nižší paralelní růst nákladů (výkonová spotřeba) o 10,1 % (25 mil. Kč) vedl v konečném důsledku k tomu, že výsledná přidaná hodnota vzrostla o již zmíněných 52 %, absolutně o 79 mil. Kč. K růstu přidané hodnoty tedy došlo vlivem dobrého řízení nákladů firmy. Co se týče dalších nákladových položek ovlivňujících hodnotu provozního výsledku hospodaření, nejvýznamnější jsou náklady osobní, které ve sledovaném období vzrostly o 26,1 % (18 mil. Kč), současně s ostatními provozními náklady, které naopak o 18 mil. Kč poklesly. Pokles byl způsoben vysokou počáteční hodnotou v roce 2004 (26 mil. Kč), ta byla způsobena neobvykle vysokým odpisem nedobytných pohledávek (19 mil. Kč).

Na tomto místě se vyjádřím i k vývoji počtu zaměstnanců podniku, který nejvýznamněji určuje výši osobních nákladů, a jejich produktivitě. V následující tab. 3.10 uvádím průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých analyzovaných letech.

**Tab. 3.10 Průměrný přepočtený stav zaměstnanců Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Přepočtený počet pracovníků	196	226	202	181	179	196

Pramen: Saft Ferak a.s. *Interní materiály společnosti*, vlastní konstrukce autora.

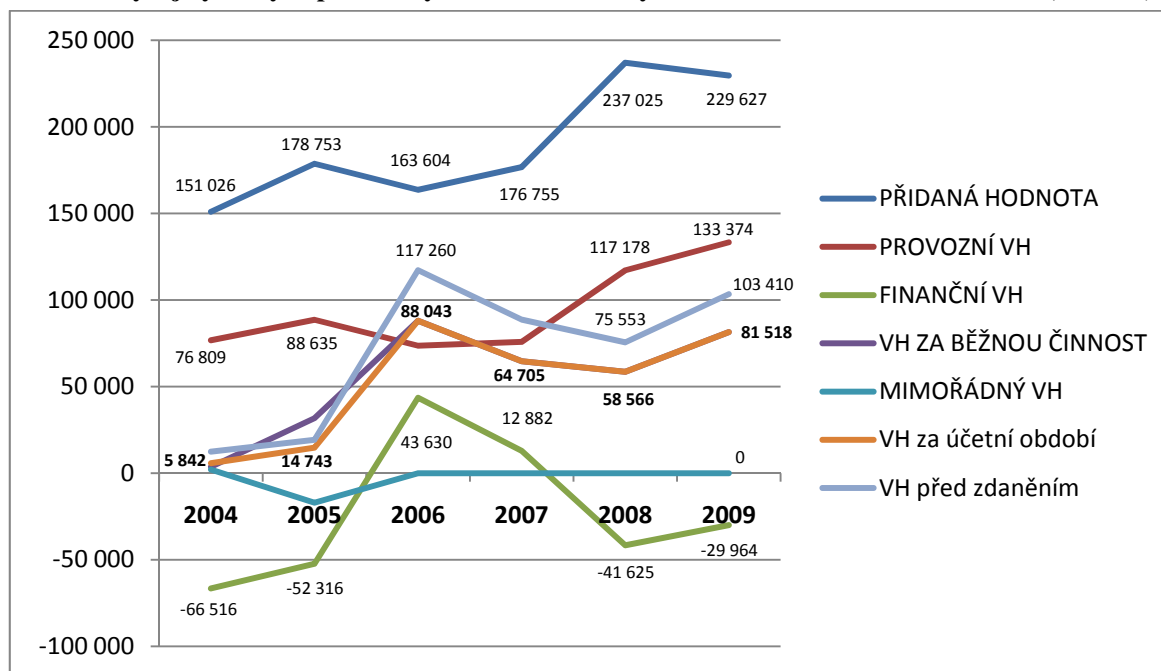
Stav zaměstnanců můžeme porovnat s přílohou s pořadovým číslem 9, stranou první, kde je uvedena roční produkce v ks a kAh. Vidíme zde korelaci mezi výši produkce a počtem zaměstnanců, což je samozřejmé. Nejnížší produkce v roce 2005 si vyžádala i nejnížší počet pracovníků. Zajímavé je srovnání roku 2004 s rokem 2009, kdy při stejném počtu zaměstnanců se vyrobilo o cca 41 % ks výrobků více, vyjádřeno v produkci v kAh o cca 33 % více. To jasně ukazuje na zvyšující se produktivitu práce. Přestože osobní náklady o 18 mil. Kč vzrostly, zvýšení přidané hodnoty o 79 mil. Kč způsobilo, že „nákladovost“ přidané hodnoty se snížila ze 44,8 % na 37,2 %. Produktivita práce z přidané hodnoty neboli přidaná hodnota na jednoho zaměstnance v čase vzrostla o 52 %. Sledujeme-li poměr tržeb k celkovému počtu pracovníků, vzrostla produktivita o 22,2 %. Růst produktivity je způsoben zpřísněním norem, zejména ale již zmíněnými investicemi do strojového parku.

Finanční výsledek hospodaření byl v roce 2009 oproti roku 2004 vyšší (+55 %; +37 mil. Kč), přesto ale snižující výsledek hospodaření před zdaněním o 30 mil. Kč. Jen ve dvou obdobích – v roce 2006 a 2007, byl finanční výsledek kladný (44 mil. Kč; 13 mil. Kč). Nejvýznamněji výslednou hodnotu finančního výsledku hospodaření snižovala položka, která je důležitá při analýze vlivu cizího kapitálu na výkonnost firmy – „Nákladové úroky“. V roce 2004 činily dokonce 92 mil. Kč. Je to důsledek fúze a jejího

profinancování dlouhodobými úvěry. Veškeré bankovní úvěry byly splaceny v dubnu 2009, tím se nákladové úroky tohoto roku snížily na 5 mil. Kč. Tato částka odráží úroky na částku, se kterou společnost do dubna 2009 ještě disponovala a následně splatila. Ostatní finanční výnosy se snížily o 51,5 % (33 mil. Kč), ostatní finanční náklady vzrostly o 44,1 % (18 mil. Kč). Ostatní finanční výnosy byly vůbec nejvyšší v letech 2006 a 2007 (91 mil. Kč; 85 mil. Kč). Jsou tvořeny zejména kurzovým ziskem z úvěrů, který vzniká přepočtem zahraničních úvěrů na českou měnu, pokud dochází k jejímu posilování<sup>40</sup>, dále pak výnosy z derivátových operací a kurzovými zisky vznikajícími při prodeji výrobků do zahraničí, pokud v okamžiku výměny zahraniční měny na českou došlo k oslabení české měny. Ostatní finanční náklady jsou pak tvořeny obdobným způsobem, ovšem ztrátami. V roce 2004 se do této položky promítla i zmiňovaná fúze, při níž vznikly dodatečné náklady na – odměny poradenským firmám, ocenění majetku, zpracování diskontovaného cash flow aj.

Mimořádný výsledek hospodaření byl vykázán pouze ve dvou obdobích. V roce 2004 ve výši 2 mil. Kč a v roce 2005 -17 mil. Kč. V roce 2004 se jednalo o opravu chybného stavu zásob vykazovaného v minulých letech. V roce 2005 je částka důsledkem přijaté „dofakturace“ bankovních poplatků a ostatních služeb souvisejících s fúzí společnosti v předcházejícím roce.

**Graf 3.6 Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč)**



Pramen: Saft Ferak a.s. Výkaz zisku a ztráty společnosti. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

<sup>40</sup> Viz tab. 3.13.



## Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty není na rozdíl od rozvahy zcela jednoznačná, pokud jde o vztažnou veličinu, kterou je v případě rozvahy bilanční suma. Smyslem podniku je generovat tržby. Protože hlavní náplní činnosti podniku Saft Ferak a.s. je návrh, výroba a prodej akumulátorových článků a baterií, tedy generovat tržby prodejem vlastních výrobků, zvolím za vztažnou veličinu položku „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“.

V následující tab. 3.11 jsou nepříliš významné položky opět vynechány.

**Tab. 3.11 Vybrané položky výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s. – vertikální analýza**

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty - Saft Ferak a.s.		Podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb					
Položka		2009	2008	2007	2006	2005	2004
II.	<b>Výkony</b>	<b>101,6%</b>	<b>104,3%</b>	<b>101,4%</b>	<b>101,0%</b>	<b>99,5%</b>	<b>98,7%</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>55,5%</b>	<b>65,4%</b>	<b>71,1%</b>	<b>62,8%</b>	<b>56,3%</b>	<b>61,7%</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	46,1%	56,3%	62,9%	53,2%	46,2%	42,0%
2.	Služby	9,4%	9,1%	8,2%	9,6%	10,1%	19,7%
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>46,1%</b>	<b>39,0%</b>	<b>30,3%</b>	<b>38,4%</b>	<b>43,4%</b>	<b>37,1%</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,2%</b>	<b>14,3%</b>	<b>16,2%</b>	<b>16,4%</b>	<b>16,6%</b>
1.	Mzdové náklady	12,5%	11,5%	10,1%	11,6%	11,7%	11,8%
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4,3%	4,1%	3,7%	4,2%	4,2%	4,2%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,9%	1,7%	1,7%	2,6%	3,8%	4,3%
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>26,8%</b>	<b>19,3%</b>	<b>13,0%</b>	<b>17,3%</b>	<b>21,5%</b>	<b>18,8%</b>
N.	Nákladové úroky	1,1%	4,2%	6,3%	8,4%	9,0%	22,6%
XI.	Ostatní finanční vynosy	6,3%	5,6%	14,6%	21,4%	7,9%	15,8%
O.	Ostatní finanční náklady	11,7%	8,7%	7,0%	4,6%	14,4%	9,9%
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-6,0%</b>	<b>-6,9%</b>	<b>2,2%</b>	<b>10,2%</b>	<b>-12,7%</b>	<b>-16,3%</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4,4%	2,8%	4,1%	6,9%	1,1%	1,6%
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>16,4%</b>	<b>9,6%</b>	<b>11,1%</b>	<b>20,7%</b>	<b>7,7%</b>	<b>0,9%</b>
*	<b>MIMORÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-4,1%</b>	<b>0,5%</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>16,4%</b>	<b>9,6%</b>	<b>11,1%</b>	<b>20,7%</b>	<b>3,6%</b>	<b>1,4%</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>20,8%</b>	<b>12,4%</b>	<b>15,2%</b>	<b>27,5%</b>	<b>4,7%</b>	<b>3,1%</b>

Pramen: Saft Ferak a.s. Výkaz zisku a ztráty společnosti. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Vidíme, že výkonová spotřeba tvořila v roce 2004 61,7 % tržeb, v roce 2009 už jen 55,5 %, což je nejméně ve sledovaném období. Je to pozitivní signál, jež ve svém důsledku vede k tomu, že nákladovost tržeb v čase klesá, což dále ovlivňuje „rentabilitu tržeb“ měřenou přidanou hodnotou, která vzrostla ze 37,1 % na 46,1 %. Výjimkou je rok 2007, kdy přidaná hodnota činila pouhých 30,3 %. Výkonová spotřeba je v daném roce nejvyšší díky podpoložce „Spotřeba materiálu a energie“. Promítla se zde prudce rostoucí cena vstupů, zejména niklu, který následně ovlivnil cenu niklové hmoty, jakožto hlavního nakupovaného artiklu ze zahraničí. Ani sílící česká koruna<sup>41</sup> nedokázala tento negativní vývoj eliminovat, pouze mírně snížit.

Osobní náklady se udržují na stabilní úrovni cca 17 %. Vzhledem k vývoji nákladů rentabilita tržeb rostla, ať již ji měříme provozním výsledkem hospodaření, nebo výsledkem hospodaření za účetní období před i po zdanění.

<sup>41</sup> Viz tab. 3.13.

Položka „Výkony“ je oproti vztažné položce „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“ navýšená o položku „Změny stavu zásob vlastní výroby“. Ty v prvních dvou letech analýzy položku „Výkony“ snižovaly, v ostatních je navyšovaly. Pokles stavu zásob v roce 2004 (-5 mil. Kč) byl způsoben zejména opravou účtování. Nárůst stavu zásob je způsoben rozpracovaností výroby, která souvisí s objemem výroby ke konci roku. Rekordní zvýšení v roce 2008 bylo zapříčiněno přeceněním materiálů v důsledku nárůstu standardních nákladů, viz tab. 3.1.

Provozní výsledek hospodaření ve sledovaném období vzrostl z 18,8 % na 26,8 %. Nejnižší procentuální podíl na tržbách činil 13 % v roce 2007. Procentuální podíl by nás však neměl zmást. Pokles byl totiž způsoben rekordním meziročním nárůstem tržeb (+36,9 %, +157 mil. Kč)<sup>42</sup>. V posledním roce byl provozní výsledek hospodaření nejvyšší (133 mil. Kč), což při současném poklesu tržeb (oproti roku 2008 o 110 mil. Kč) způsobilo nárůst této položky na rekordní hodnotu 26,8 %.

V následující tab. 3.12 můžeme vidět podíl českého trhu a trhu zahraničního na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb.

**Tab. 3.12 Podíl tuzemska a zahraničí na „tržbách“ Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**

Prodej vlastních výrobků a služeb	2009	2008	2007	2006	2005	2004
celkem (v tis. Kč)	498 054	607 576	582 914	425 767	411 733	407 506
- zahraničí	409 424	457 886	477 206	329 660	291 627	287 252
- tuzemsko	88 630	149 690	105 708	96 107	120 106	120 254

Pramen: Saft Ferak a.s. *Interní materiály společnosti*, vlastní konstrukce autora.

Z údajů v tabulce lze vypočítat, že podíl tuzemska činil v roce 2004 29,5 % celkových prodejů. Domácí podíl neustále klesal, výjimkou je rok 2008, kdy dočasně vzrostl na 24,6 %, v loňském roce dosáhl pouhých 17,8 %. Výrobky putující na zahraniční trhy jsou prodávány povětšinou v USD a EUR, z toho je možno usuzovat na obvykle problémy exportérů při posilování domácí měny, kterou shrnuje tab. 3.13.

**Tab. 3.13 Vývoj kurzu české měny (CZK) k EUR a USD v letech 2004-2009**

Měnové ukazatele – průměr v jednotlivých letech	2009	2008	2007	2006	2005	2004
CZK/EUR	26,445	24,942	27,762	28,343	29,784	31,904
CZK/USD	19,057	17,035	20,308	22,609	23,947	25,701

Pramen: *Makroekonomické údaje* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.

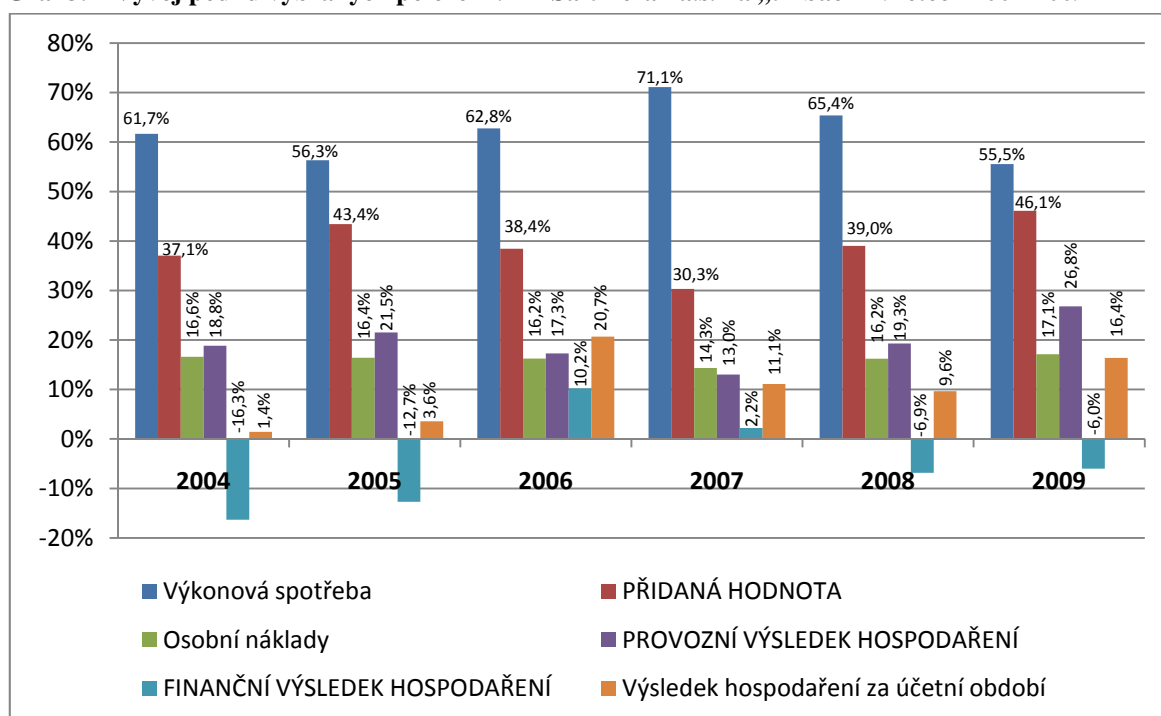
Finanční výsledek hospodaření, jak bylo výše uvedeno, byl kladný pouze v roce 2006 a 2007, ve vertikální analýze činí 10,2 % a 2,2 %. Zapříčinily to mimořádně vysoké ostatní finanční výnosy a naopak nízké ostatní finanční náklady. Poměrně vysoké byly tyto

<sup>42</sup> Srovnej graf 3.1, podkap. 3.3.1.

výnosy i v roce 2004, jejich efekt byl ovšem vynulován vůbec nejvyššími náklady na cizí kapitál (22,6 % tržeb). Finanční výsledek tohoto roku byl tedy nejnižší, absolutně -67 mil. Kč, v této analýze se to projevilo číslem -16,3 %. Nejvyšší ostatní finanční náklady byly zaznamenány v roce 2005 (14,4 %), což se projevilo druhým nejnižším finančním výsledkem hospodaření, absolutně -52 mil. Kč (-12,7 % tržeb). Druhé nejvyšší ostatní finanční náklady (absolutně i relativně) vykazuje loňský rok.

K mimořádnému výsledku hospodaření jsem se vyjádřil výše, v této analýze sehrál roli pouze v roce 2005 (-4,1 %), kdy snížil výsledek hospodaření za účetní období.

**Graf 3.7 Vývoj podílu vybraných položek VZZ Saft Ferak a.s. na „tržbách“ v letech 2004-2009**



Pramen: Saft Ferak a.s. Výkaz zisku a ztráty společnosti. 2004 – 2009, vlastní konstrukce autora.

### 3.4 Poměrová analýza

Při analýze poměrovými ukazateli, jak již bylo vysvětleno v teoretické části práce, budu zkoumat a hodnotit rentabilitu, aktivitu, zadluženost a likviditu.

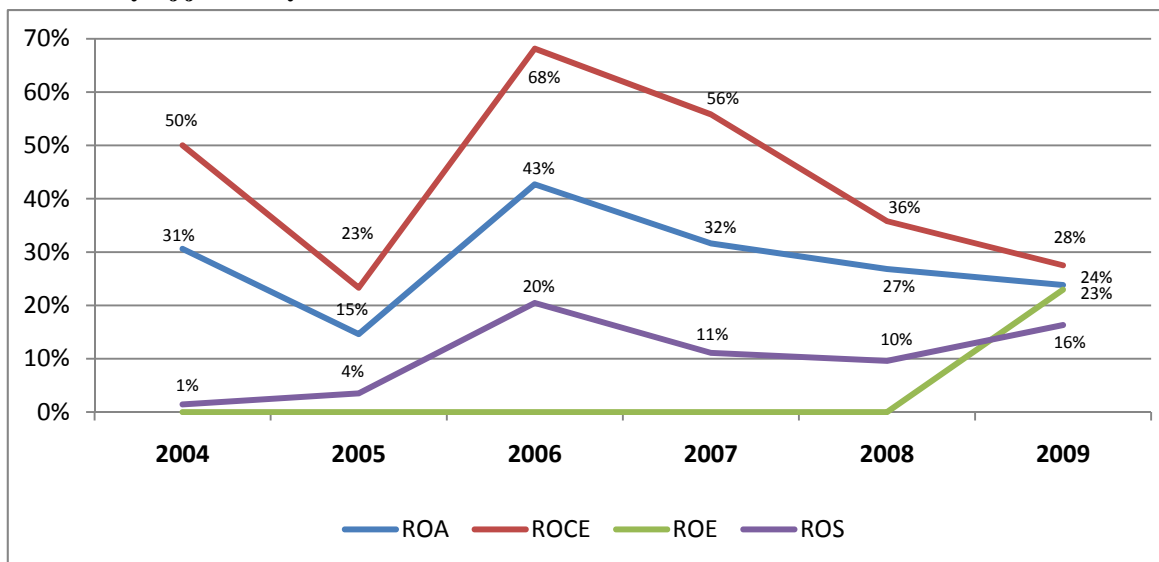
#### 3.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. V následující tab. 3.14 jsou uvedeny vybrané rentability, které byly vypočteny na základě dosazení do vzorců (2.6.) – (2.9.).

**Tab. 3.14 Vývoj vybraných rentabilit Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**

Ukazatele rentability	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	0,24	0,27	0,32	0,43	0,15	0,31
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	0,28	0,36	0,56	0,68	0,23	0,50
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,23	-	-	-	-	-
Rentabilita tržeb (ROS)	0,16	0,10	0,11	0,20	0,04	0,01

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

**Graf 3.8 Vývoj jednotlivých rentabilit Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Z tabulky i grafu výše je patrné, že vývoj rentabilit je kolísavý, ale zachovávají si podobný průběh. Rentabilitu vlastního kapitálu lze vypočítat až pro rok 2009, neboť do tohoto roku měla společnost negativní vlastní kapitál. Nejvyšších hodnot všech rentabilit bylo dosaženo v roce 2006. ROA dosáhla hodnoty 43 %, ROCE 68 %, ROS 20 %. V dalších třech letech tyto ukazatele klesaly, mimo ROS, který v roce 2009 vzrostl. V tomto roce již lze vypočítat ROE, dosáhl 23 %.

### 3.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv, umožňují vyjádřit, kvantifikovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Představují jeden ze základních činitelů efektivnosti. Vývoj vybraných ukazatelů aktivity je uveden v tab. 3.15. Jsou vypočteny dle vzorců (2.10.) – (2.14.).

**Tab. 3.15 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**

Ukazatele aktivity	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Obrat celkových aktiv	1,10	1,62	1,47	1,20	1,08	1,19
Doba obratu aktiv (dny)	329	223	245	300	332	302
Doba obratu zásob (dny)	25	22	15	25	24	30
Doba obratu pohledávek (dny)	169	124	154	172	181	130
Doba obratu závazků (dny)	44	46	106	112	124	117

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Obrat celkových aktiv je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí do tržeb za rok. Pro průmysl jsou typické spíše nízké hodnoty. Odhlédneme-li od odvětví nebo oboru, ve kterém podnik pracuje, je možno říci, že obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. [7] Vidíme, že tuto „podmínku“ firma splňuje a obrat měl rostoucí trend. Ten se ale neudržel v posledním roce, což souvisí s meziročním nárůstem aktiv o více než 20 %.

Doba obratu aktiv udává počet dní potřebných k jednomu obratu celkových aktiv, je tedy doplněním předchozí položky. Roste-li obrat celkových aktiv, doba obratu klesá. Nejnižší doba obratu aktiv činila 223 dnů v roce 2008, nejvyšší 332 dnů v roce 2005.

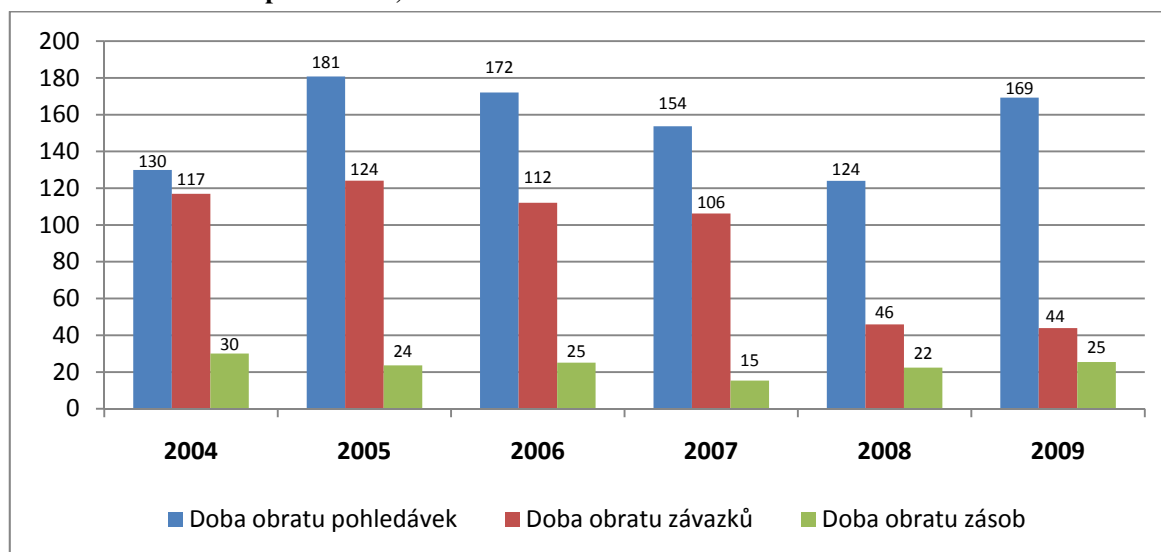
Doba obratu zásob je poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních tržeb. Ukazatel se považuje za ukazatel intenzity využití zásob a říká nám, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím je doba obratu zásob kratší, tím lépe. Samozřejmě vždy jen do určité míry, neboť kupř. určité zásoby materiálu jsou potřebné pro zajištění plynulé výroby. Vidíme, že nejdéle byly zásoby v podniku vázány 30 dnů v roce 2004. V roce 2006 byl v podniku realizován projekt „Supply chain management“, jehož cílem bylo mimo jiné snížení materiálových zásob. Efekt projektu byl patrný v roce 2007, kdy se dobu obratu zásob podařilo rapidně snížit na 15 dnů. Snížení bylo umožněno v přímé souvislosti se stabilní výrobou se zavedenými dodavateli. V roce 2008 se však rozjela nová výroba blok-baterií, která byla převedena ze Švédska. Spolu s ní byla zahájena spolupráce s původními švédskými dodavateli, ti však měli dlouhé dodací doby a dokonce nespolehlivé dodávky. Z tohoto důvodu se musely navýšit sklady nakupovaného materiálu, doba obratu zásob se tím opětovně zvýšila na 22 dnů. V roce 2009 činila doba obratu zásob 25 dnů. Faktorem navýšení bylo převedení výroby Intensium a následně Primary z Francie, s obdobnými problémy. Sklad materiálů byl výrazně zatížen převodem jejich skladových zásob v hodnotě cca 4 mil. Kč. Jelikož výroba těchto baterií není zatím sériová, je ve fázi testování, tržby jsou nepravidelné. Tato skutečnost rovněž přispěla k nárůstu doby obratu zásob. V současném roce je doba obratu zásob ještě vyšší (cca 35 dní). Podnik je nucen snižovat výrobu z důvodu poklesu zakázek, jelikož ale zároveň očekává její budoucí nárůst, dochází k zvýšenému vázání zásob. Dodávka strategických materiálů totiž činí 6 až 8 týdnů, zatímco výroba baterií trvá 2 až 3 týdny.

Doba obratu pohledávek je vyjadřována jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Ukazuje, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, jak dlouho je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách, resp. za jak

dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny. Z tabulky je patrné, že doba inkasa pohledávek narostla ve sledovaném období ze 130 na 169 dnů. Pohledávky po splatnosti činily ke konci roku 2009: 8 mil. Kč, 2008: 24 mil. Kč, 2007: 27 mil. Kč, 2006: 28 mil. Kč, 2005: 20 mil. Kč, 2004: 20 mil. Kč. Žádná z nich nemá delší splatnost než 5 let. Doba splatnosti vydaných faktur je velmi různorodá, pohybuje se od 14 do 60 dní pro české zákazníky a od 60 do 120 dní pro zákazníky zahraniční. České dráhy ale kupř. platí povětšinou až po 150 dnech. Podnik nemá výrazné problémy s dobýváním pohledávek (až na výjimky). Doba obratu pohledávek je mírně zkreslena (navýšena) „uměle“ vytvářenými pohledávkami k mateřské společnosti namísto výplaty dividend v době záporného vlastního kapitálu.

Doba obratu závazků kvantifikuje dobu trvání úhrady závazku od okamžiku jeho vzniku, udává dobu ve dnech, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrzeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Vidíme, že doba obratu závazků je ve všech letech kratší (většinou podstatně) než doba obratu pohledávek. Podnik má tedy kladný obchodní deficit, což znamená, že úvěruje své zákazníky. Projekt „Supply chain management“ řešil i dobu obratu závazků. Od roku 2006 je každoročně vypracováván plán zvyšování doby splatnosti u dodavatelů výrobního materiálu. Největší důraz je kladen na dodavatele s největším obratem. S některými dodavateli s nejnižší dobou splatnosti byla rozvázána spolupráce a byli nahrazeni korporátními dodavateli. Vysoká doba obratu závazků do roku 2007 byla způsobena skutečností, že s hlavním korporátním dodavatelem, dodávajícím (hodnotově) téměř 60 % všech dodávek, byla vyjednána doba splatnosti 120 dnů. Od roku 2008 však tento dodavatel snížil dobu splatnosti svých faktur pro Saft Ferak a.s. na cca 60 dnů.

**Graf 3.9 Doba obratu pohledávek, závazků a zásob Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

### 3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Při vlastní analýze musíme brát v potaz, že zadluženost sama o sobě nemusí být záporným jevem, neboť její určitá výše může být pro podnik užitečná. Podnik by měl usilovat o finanční strukturu s co nejnižšími náklady na kapitál. Analýza zadluženosti ukazuje, v jakém rozsahu a pomocí kterých zdrojů jsou financována aktiva podniku.

Než přejdeme k vlastním ukazatelům zadluženosti, vyjádřím se k objemu majetku, který má firma pořízen na leasing. Takto získaná aktiva se totiž v těchto ukazatelích neobjevují, přesto mohou svědčit o zadluženosti firmy. V našem případě objem takto pořízeného majetku nebyl v žádném roce příliš významný, pohyboval se kolem 3 mil. Kč.

V tab. 3.16 je 5 ukazatelů vypočtených dle vzorců (2.15.) – (2.19.).

**Tab. 3.16 Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**

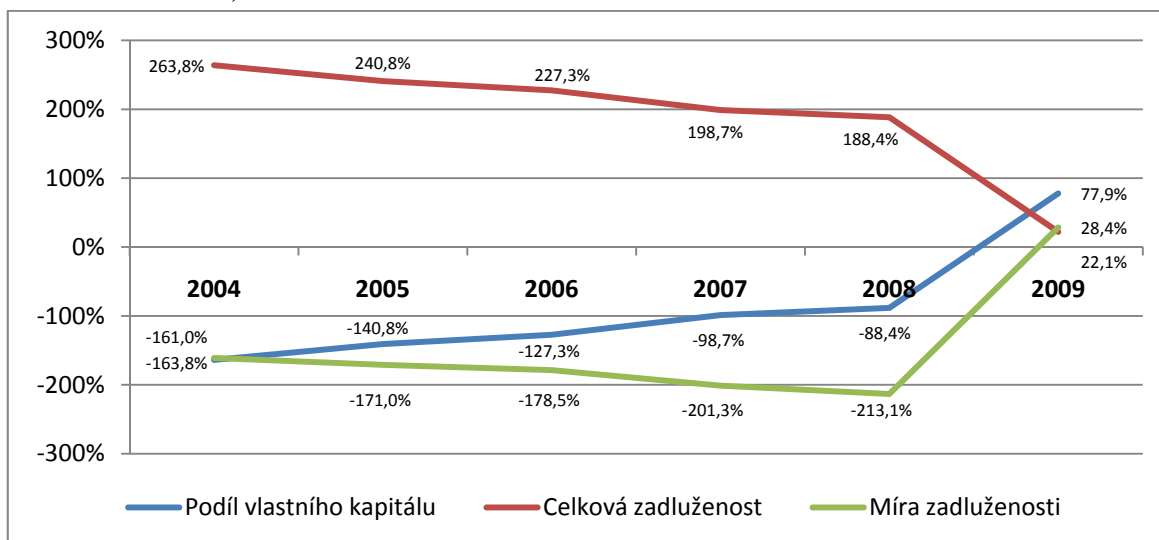
Ukazatele zadluženosti	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Podíl vlastního kapitálu	0,78	-0,88	-0,99	-1,27	-1,41	-1,64
Celková zadluženost	0,22	1,88	1,99	2,27	2,41	2,64
Míra zadluženosti	0,28	-2,13	-2,01	-1,79	-1,71	-1,61
Úrokové krytí	20,51	3,95	3,41	4,27	1,52	1,13
Doba splácení dluhu z CF	0,68	10,19	10,39	7,88	30,76	38,25

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Ukazatel podílu vlastního kapitálu (ukazatel vlastnického rizika) vyjadřuje proporcí, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Součet tohoto ukazatele s ukazatelem celkové zadluženosti (ukazatel věřitelského rizika) je roven 1, resp. 100 %. Vidíme, že se celková zadluženost společnosti postupně snižovala z 264 % až ke 188 %. V roce 2009 pak majoritní vlastník společnosti rozhodl o jejím oddlužení od bankovních úvěrů a navýšení ostatních kapitálových fondů, a to s účinností od 15. dubna 2009. Toto se projevilo v nárůstu podílu vlastního kapitálu na 78 % a snížení celkové zadluženosti na 22 %. Finanční stabilita podniku se tedy silně upevnila a celková zadluženost se dokonce pohybuje pod obecně doporučeným rozmezím 30 až 60 %.

Co se týče míry zadluženosti (ukazatele celkového rizika), dochází zde k velmi nepřehledné situaci. Díky zápornému kapitálu firmy klesaly její hodnoty do záporu. Vše se vyřešilo v loňském roce již vícekrát zmíněným navýšením vlastního kapitálu. Ukazatel míry zadluženosti má v roce 2009 hodnotu 28 %, čímž splňuje obecné kritérium vymezené v teoretické části.

**Graf 3.10 Podíl VK, celková zadluženost a míra zadluženosti Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

Ukazatel úrokové krytí jsem zvolil z důvodu financování podniku cizími úročenými zdroji, v tomto případě je totiž velmi důležitý. V tab. 3.16 můžeme v prvních dvou letech analýzy pozorovat jeho velmi nízkou úroveň (1,13 a 1,52). Na zaplacení úroků bylo proto potřeba téměř celého zisku a čistý zisk tak byl nejnižší v celém sledovaném období (6 mil. Kč; 15 mil. Kč). Doporučené hodnoty ukazatele (vyšší než 5) nejsou plněny až do roku 2008 včetně. V roce 2009 pak dosáhl hodnoty 20,51 – tolikrát převyšuje zisk před úhradou úroků a daní placené úroky.

Posledním ukazatelem, kterému věnuji v této podkapitole pozornost, je doba splácení dluhu z cash flow. V roce 2004 a 2005 přesahovala doba, kterou by podnik potřeboval, aby vlastními silami splatil veškeré dluhy, „kritickou“ hodnotu 30 let (38,25 a 30,76). V letech 2006 až 2008 je hodnota „dobrá“, tedy pod 12 let, v loňském roce již „výborná“ – méně než 3 roky (0,68). V případě podniku Saft Ferak a.s. je tento ukazatel silně ovlivněn zmíněnou fúzí (viz podkap. 3.1.1). V rámci financování 100 % akcií SAFT-FERAK a.s. byly společnosti poskytnuty dlouhodobé bankovní úvěry, které ke konci roku 2004 činily 742 mil. Kč. Na konci roku 2008 pak činily 605 mil. Kč. Za závazky vyplývající z úvěru poskytnutého jednotlivým společnostem skupiny SAFT, si tyto navzájem ručí. V roce 2009 došlo na základě rozhodnutí mateřské společnosti Saft Finance S.a.r.l. k oddlužení od bankovních úvěrů, veškerá ručení v souvislosti s úvěry tak pominula. V čitateli vzorce, podle kterého hodnotu počítáme, tedy zůstaly jen krátkodobé závazky (61 mil. Kč), přičemž ve jmenovateli se objevil druhý nejvyšší výsledek hospodaření běžného účetního období (82 mil. Kč). Tato fakta zapříčinila vynikající hodnotu doby splácení dluhu v loňském roce.



### 3.4.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity odvozují platební schopnost podniku od poměru mezi krátkodobými oběžnými aktivy jako nejlikvidnější skupinou aktiv a krátkodobými pasivy splatnými v blízké budoucnosti. V návaznosti na odstupňování likvidnosti oběžného majetku se rozlišují i tři stupně likvidity podniku, které jsou uvedeny v tab. 3.17. a vypočteny dle vzorců (2.20.) – (2.22.).

**Tab. 3.17 Vývoj vybraných ukazatelů likvidity Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**

Ukazatele likvidity	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Běžná likvidita	6,44	3,42	1,96	2,22	2,19	1,95
Pohotová likvidita	5,75	2,92	1,76	1,91	1,92	1,60
Peněžní likvidita	2,00	0,80	0,37	0,46	0,55	0,58

Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

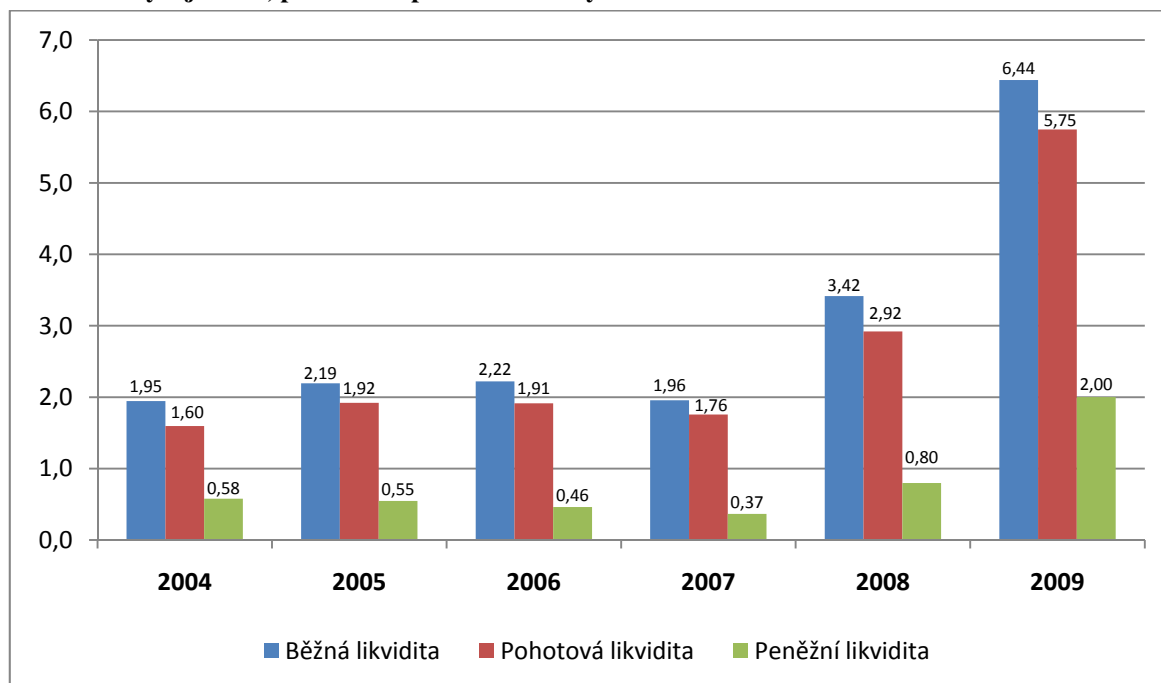
Běžná likvidita ukazuje kolika korunami krátkodobých oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých dluhů. Znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své krátkodobé věřitele, kdyby proměnil v daném okamžiku veškerý krátkodobý oběžný majetek v hotovost. Za přiměřenou hodnotu se považuje 1,5 až 2,5. Vidíme, že tato hodnota je udržována a v posledních dvou letech i značně překročena. Podíváme-li se na strukturu krátkodobých oběžných aktiv, zjistíme, že tato likvidita je zajištěna převážně krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem.

Druhý ukazatel – pohotová likvidita je téměř stejně vysoká jako běžná likvidita. Důvodem je výše uvedena struktura krátkodobých oběžných aktiv. Zásoby, které už nejsou v čitateli zahrnuty, tvoří totiž jen asi desetinu oběžných aktiv. Konzervativní hodnota tohoto ukazatele (1,1 až 1,5) je ve všech letech překročena, významněji opět v letech 2008 a 2009. Je to způsobeno vysokou hodnotou pohledávek za ovládanými a řízenými osobami, kterými firma odváděla mateřské společnosti Saft Finance S.a.r.l. podíl ze zisku.

Peněžní likvidita je nejpřísnějším ukazatelem likvidity podniku. Jako minimální se uvádí rozmezí 0,2 až 0,5, tzn. podnik by měl mít takové množství pohotových peněžních prostředků, aby byl schopen ihned zaplatit své krátkodobé závazky alespoň z jedné pětiny. Za uspokojivé je považováno rozmezí 0,9 až 1,1. V našem případě podnik ve všech letech minimální hodnotu splnil, téměř uspokojivá je hodnota v roce 2008. V loňském roce peněžní likvidita výrazně stoupla, dosáhla hodnoty 2. Nadměrná výše vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků, a tím negativně ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků. V případě Saft Ferak a. s. je vysoká hodnota peněžní likvidity v roce 2009 způsobena nárůstem podpoložky „Účty v bankách“ oproti

předešlému roku o 46 mil. Kč. Hromadění financí v bankách je opodstatněno potřebou výplaty dividend mateřské společnosti. Tato potřeba v předcházejících letech neexistovala, firma totiž vykazovala záporný vlastní kapitál (viz též podkap. 3.3.1).

**Graf 3.11 Vývoj běžné, pohotové a peněžní likvidity Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009**



Pramen: Saft Ferak a.s. *Rozvaha společnosti*. 2004 – 2009, vlastní konstrukce a výpočty autora.

## **4 HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI V ŘEŠENÉ OBLASTI A POSTUPU JEJICH APLIKACE**

### **4.1 Hodnocení zjištěných výsledků**

#### **K obecným informacím**

Společnost Saft Ferak a.s. má více než padesátiletou zkušenost s vývojem, konstrukcí, výrobou i servisem nikl-kadmiových baterií, v nedávné minulosti rozšířila sortiment o lithium-iontové a lithium-metalové baterie. Tímto získává nové zákazníky a zvyšuje své perspektivy. Své výrobky prodává pod názvy FERAk, SAFT, ALCAD, NIFE, NICA, EMISA a FRIWO, používají se ke startování lokomotiv, jako záložní zdroje pro osobní vagóny, tramvaje, trolejbusy a v mnoha dalších aplikacích.

Mateřskou společností a zároveň jediným akcionářem podniku je Saft Finance S.a.r.l., patřící do skupiny SAFT, dominantního světového výrobce širokého spektra elektrochemických zdrojů elektrické energie. Může tedy využívat jejich rozsáhlé obchodní sítě a výrobky Saft Ferak a.s. tak míří do celého světa. Mezi hlavní zákazníky patří zejména České dráhy, a.s., dále některé zahraniční železnice. Většina výrobků se exportuje do USA, Velké Británie, Belgie, Španělska, Slovenska, Polska, Ukrajiny, Ruska, Jihoafrické republiky, Singapuru a Japonska.

#### **K procesnímu řízení**

Saft Ferak a.s. je procesně orientovanou společností používající systém integrovaného managementu. Firma se může chlubit dvěma certifikáty ISO.

Prvním z nich je ISO 9001 pro management řízení jakosti. Certifikát podstatně zvyšuje důvěryhodnost podniku v očích zákazníků a všech obchodních partnerů, zajišťuje stabilizaci dosahované kvality výrobků a služeb, zároveň nutí firmu průběžně monitorovat úroveň spokojenosti zákazníků a zdokonalovat vlastní systém. Firma se tím stává výrazně konkurenceschopnou.

Druhým certifikátem je ISO 14001 pro environmentální management. Tento certifikát dokazuje, že je pro firmu životní prostředí důležité. Nutí firmu monitorovat dopady na životní prostředí, přijímat preventivní a případně i nápravná opatření,

hospodárněji využívat suroviny, energii i další zdroje. Snižuje riziko environmentálních nehod a havarijních stavů, zajišťuje dodržování legislativních požadavků v oblasti životního prostředí, čímž opět zvyšuje podnikatelskou důvěryhodnost pro partnery, peněžní ústavy, pojišťovny, veřejnou správu i širokou veřejnost, a tím zároveň roste konkurenceschopnost podniku.

Procesy, jejichž prostřednictvím dochází k realizaci zakázek uvnitř organizace, se člení na hlavní, podpůrné a řídicí. Hlavními procesy jsou příjem a realizace zakázky, konkrétně příjem zákaznické objednávky, vystavení pracovních příkazů na zakázku, plánování materiálových požadavků, plánování kapacitních požadavků, nákup materiálů, skladování, výroba, příjem hotových výrobků a v konečné fázi jejich expedice zákazníkovi. Podpůrné procesy tvoří návrh a vývoj výrobků a procesů, interní audit, monitorování a měření výrobků a procesů, řízení neshodných výrobků, opatření k nápravě a preventivní opatření. K řídicím procesům patří strategické plánování, stanovení organizační struktury, odpovědnosti a pravomocí, řízení dokumentů, plánování procesů, přezkoumávání SIM vedením, stanovení a přidělení zdrojů, způsobilost, povědomí, výcvik a hodnocení pracovníků, řízení monitorovacích a měřících zařízení, monitorování spokojenosti zákazníka a neustálé zlepšování prostřednictvím plánů a využíváním metody KAIZEN.

Procesy nebyly ve firmě pouze zavedeny, ale všechny principy a zásady procesního řízení jsou neustále dodržovány. Firma si tak vytváří předpoklady pro celkovou výkonnost, efektivitu a konkurenceschopnost.

Hodnocení podniku a jeho řízení se provádí pomocí využívání stanovených standardů a zjišťování a neustálého ovlivňování odchylek od těchto standardů. Podnik si tak zabezpečuje bázi pro posuzování aktuální výkonnosti a efektivnosti, vhodné vstupy pro rozpočtování a plánování, kontrolu a řízení nákladů, motivaci, participaci i odpovědnost pracovníků a informace pro kontinuální zlepšování výkonnosti a efektivity.

## **K finančnímu řízení**

Společnost vykazovala v letech 2004 až 2008 záporný vlastní kapitál, ten souvisí se změnou majoritního vlastníka společnosti. Byl důsledkem toho, že se společnost Saft Ferak a.s. stala v roce 2004 nástupnickou společností SAFT-FERAK a.s. Pořizovací cena akcií SAFT-FERAK a.s. byla zúčtována proti vlastnímu kapitálu SAFT-FERAK a.s. jakožto zanikající společnosti, čímž došlo ke snížení vlastního kapitálu Saft Ferak a.s. V roce 2009

došlo na základě rozhodnutí mateřské společnosti Saft Finance S.a.r.l. k oddlužení Saft Ferak a.s. od bankovních úvěrů. Proces spočíval v postoupení těchto úvěrů na Saft Finance S.a.r.l., který jako jediný akcionář v působnosti valné hromady navýšil ostatní kapitálové fondy společnosti Saft Ferak a.s.

Tyto skutečnosti musíme brát v úvahu při studiu finančních výkazů. Záporný vlastní kapitál minulých let nás nesmí překvapit, nevznikl totiž špatným hospodařením firmy, nýbrž právě zmíněnou skutečností. Společnost byla v celém sledovaném období společností ziskovou, a to i v době rekordně vysokých nákladových úroků, dosahujících téměř 100 mil. Kč (2004). Výsledky hospodaření (EAT) v jednotlivých letech – 2004: 5 842 tis. Kč, 2005: 14 743 tis. Kč, 2006: 88 043 tis. Kč, 2007: 64 705 tis. Kč, 2008: 58 566 tis. Kč, 2009: 81 518 tis. Kč.

Stav zaměstnanců byl v roce 2009 stejný jako v roce 2004, tedy 196. Nejvíce zaměstnanců měla firma v roce 2008 – 226. Snížení stavu zaměstnanců v loňském roce bylo způsobeno globální ekonomickou krizí. Svědčí to o schopnosti firmy pružně reagovat na měnící se podmínky trhu. Kladně hodnotím skutečnost, že se produktivita práce, ať již měřená počtem vyrobených kusů, kAh, přidanou hodnotou nebo generovanými tržbami, neustále zvyšuje.

Náklady firmy jsou velmi výrazně ovlivněny cenou vstupů, zejména niklu, který následně ovlivňuje cenu niklové hmoty, jakožto hlavního nakupovaného artiklu ze zahraničí. Náklady jsou pozitivně ovlivňovány sílící českou korunou. Ta však firmě zároveň způsobuje snižování tržeb ze zahraničí po jejich převodu na Kč. Firma se tak potýká se současným problémem českých exportérů a velmi by uvítala přijetí eura, což ale nemůže ovlivnit.

Podíl tuzemska na prodeji výrobků se ve srovnání se zahraničním podílem ve sledovaném období snížil z 29,5 % na 17,8 %. Tento domácí neúspěch by se firma měla pokoušet usilovněji zvrátit. Nebude to však jednoduché, neboť neustálé střídání lidí na klíčových postech hlavního domácího odběratele Českých drah, a.s. a síla různých lobbistických skupin, prosazujících výrobky nižší kvality, ovšem i ceny (gelové a olověné baterie), působí na firmu neblaze.

V roce 2009 dosáhla rentabilita celkových aktiv 24 %, rentabilita dlouhodobých zdrojů 28 %, rentabilita vlastního kapitálu 23 % a rentabilita tržeb 23 %. Pokud bychom chtěli srovnat dosažené rentability s rentabilitami českého průmyslu celkem nebo kupř.

s odvětvím „Výroba elektrických a optických přístrojů“, můžeme využít stránek Českého statistického úřadu (ČSÚ), kde nalezneme hodnoty ROA, ROE a ROS v období let 2004 až 2007. Porovnáním údajů v tab. 3.14 s údaji z ČSÚ<sup>43</sup> zjistíme, že mimo ROS v roce 2004 a 2005 jsou všechny dosažené rentability Saft Ferak a.s. nadprůměrné. Společnost má tedy výbornou schopnost dosahovat výnosu na základě vložených prostředků, což je jedno z hlavních kritérií podnikání.

V roce 2006 byl v podniku realizován projekt „Supply chain management“, jehož cílem bylo mimo jiné snížení materiálových zásob. Efekt projektu byl v tomto ohledu patrný jen dočasně, neboť rozšíření stávající výroby o výrobu blok-baterií a následně ještě o lithium-iontové a lithium-metalové baterie si vyžádalo rozšíření skladových zásob materiálů. V současnosti čelí firma poklesu zakázek, jelikož ale očekává jejich brzký budoucí růst a dodávka strategických materiálů činí 6 až 8 týdnů, doba obratu zásob se dočasně navyšuje. Tento negativní vývoj považuji za dočasný. Očekávám, že se doba obratu při zvýšení zákaznických objednávek a zavedení sériové výroby nových typů baterií opětovně sníží.

Doba splatnosti vydaných faktur je velmi různorodá, pohybuje se od 14 do 60 dní pro české zákazníky a od 60 do 120 dní pro zákazníky zahraniční. Podnik nemá výrazné problémy s dobýváním pohledávek. Jisté problémy ve firmě však vznikají kvůli nedodržování řádné doby splatnosti u některých významných odběratelů. Mezi tuzemskými odběrateli jsou to České dráhy, a.s., mezi zahraničními pak kupř. zákazníci z Velké Británie.

Doba obratu závazků je ve všech letech kratší (většinou podstatně) než doba obratu pohledávek. Podnik má tedy kladný obchodní deficit, což znamená, že úvěruje své zákazníky. Od roku 2006, rovněž v rámci projektu „Supply chain management“, se vypracovávají plány zvyšování doby splatnosti u dodavatelů výrobního materiálu. Přesto se doba obratu závazků v roce 2008 skokově snížila z důvodu snížení splatnosti faktur ze 120 dní na 60 dní u největšího dodavatele. Své splatné závazky hradí Saft Ferak a.s. včas.

Celková zadluženost společnosti se postupně snižovala z 264 % až ke 188 %. V roce 2009 pak majoritní vlastník společnosti rozhodl o jejím oddlužení od bankovních úvěrů a navýšení ostatních kapitálových fondů. Toto se projevilo v nárůstu podílu vlastního

---

<sup>43</sup> Pramen: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/8006-09>.

kapitálu na 78 % a snížení celkové zadluženosti na 22 %. Finanční stabilita podniku se tedy silně upevnila.

Všechny tři stupně likvidity podniku jsou poměrně vysoké, v posledních dvou letech nad obecně doporučovanými hodnotami. Je to způsobeno vysokou hodnotou pohledávek za ovládanými a řízenými osobami, kterými firma odváděla mateřské společnosti Saft Finance S.a.r.l. podíl ze zisku, neboť měla záporný vlastní kapitál a nemohla jí proto odvádět dividendy. V roce 2009 je vysoká hodnota způsobena nárůstem financí na bankovních účtech oproti předešlému roku o 46 mil. Kč. Hromadění financí v bankách je opodstatněno potřebou výplaty dividend mateřské společnosti. Nadměrná výše vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků, a tím negativně ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků.

Zjištěné výsledky svědčí o celkové kvalitě podniku. Pokud nedojde k nepředvídaným okolnostem a současná světová ekonomická krize brzy odezní, můžeme konstatovat dobré prognózy do budoucna.

## **4.2 Návrh opatření ke zvýšení efektivnosti a postupu jejich aplikace**

### **Zásobování**

Firma se v současné době potýká s nepřesným plánováním materiálových požadavků z hlediska termínů. Bylo by tedy vhodné zavést **kapacitní plánování**, které by pomocí informačního systému sdělovalo, kdy je nutné začít nakupovat materiál, aby se celá výroba bez problémů stihla v požadovaném termínu. Existují dvě možnosti jeho zavedení. Projekt by buď zpracoval úsek Informačních technologií (IT) ve spolupráci s vedoucími úseků Výroba a Expedice, nebo by podnik jeho zpracování zadal externí firmě.

Plánování materiálových požadavků probíhá vždy až v souvislosti s konkrétní zákaznickou objednávkou. S tím úzce souvisí nutnost „držet“ na skladě strategické komponenty výroby delší dobu, než je nezbytně nutné. Řešením je zavést tzv. **forecasty**, pomocí kterých by firma řídila vztahy s dodavateli. Tímto by došlo k zjednodušení a zrychlení komunikace v dodavatelském řetězci. Odpovědnost za forecasty by nesl vedoucí oddělení Zákaznický servis.

## Výroba

Saft Ferak a.s. za rok 2009 vyrobil neshodných výrobků za přibližně 2 mil. Kč, což je asi 0,4 % standardizovaných nákladů. Tato „zmetkovost“ by šla jistě snížit. Dle mého názoru by firma měla vypracovat plán na *snižování zmetkovosti*, a ten pak plnit tak, aby se kvalita stala samozřejmostí. Neustále zajišťovat, aby všichni pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost výrobků, byli způsobilí na základě přiměřeného vzdělání, dovedností a zkušeností. Musí platit zásady: „Udělej to správně hned napoprvé“ a „Každou vykonanou práci po sobě zkontroluj“. Na tomto projektu by mělo participovat více oddělení – Výroba a technologie, Kontrola jakosti a údržba a v neposlední řadě Personalistika.

Neproduktivní čas roku 2009 se pohyboval kolem hodnoty 2,5 % standardizovaných (plánovaných) hodin. Je tvořen zejména prostoji, řešením některých technologických problémů a dále činnostmi, na které dosud neexistují normy. Bylo by tedy vhodné snažit se o *snižování neproduktivního času*, kupř. předcházením technologických problémů, stanovením norem i na úkoly, které se plní jen občas a motivací zaměstnanců.

V podniku je velká část výroby zajišťována manuálně, tedy časově náročně. Vhodným řešením je zajistit *investice do automatizace výroby*. Některé provozy by potřebovaly zavést automatizační linky – např. linka na plnění baterií louhem. Podniku by se tato investice „vrátila“ během 3 let. Toto však naráží na problém – mateřská společnost odmítá investice, u kterých je návratnost delší než 1, max. 2 roky. Vedoucí oddělení Výroba a technologie by měl usilovně tlačit na vedení mateřské společnosti a přesvědčit je o výhodách takové investice.

## Expedice

Nedostatečné kapacitní prostory neumožňují větší zapojení přímých zaměstnanců montáže na finalizaci a přípravě jednotlivých zakázek. Díky tomu vznikají „vícepráce“ na úseku Expedice. Dochází k překládání hotových výrobků z palety na paletu. Bylo by vhodnější, aby zakázka přicházela na úsek Expedice co nejvíce připravená a zde by docházelo jen k nezbytnému zabalení, označení a zaskladnění. Tímto by se minimalizovaly „vícepráce“ na Expedici a došlo by ke snížení nákladů.

Dané firemní prostory byly budovány za minulého režimu, kdy vzhledem k nízké diverzifikaci výroby vyhovovaly. Nyní jsou však díky neustále se rozrůstajícímu portfoliu výrobků již ne zcela vyhovující. Řešením by byly *úpravy jednotlivých prostor podniku*,



jednalo by se ovšem o velmi nákladnou investici, která je díky politice mateřské společnosti zřejmě neuskutečnitelná, k návratnosti vynaložených nákladů by totiž došlo až po delším čase.

Firmě vznikají vysoké náklady při častém odesílání zásilek zejména zákazníkům z destinací Jihovýchodní Asie, Austrálie, Jižní Afrika a Blízký východ. Tento problém musíme nazírat v přímé souvislosti s dodací dobou, která do těchto oblastí činí 4 týdny a více. Firma se snaží vyhovět zákazníkům v jejich přání co nejrychlejšího dodání, zároveň tak plní i požadavek mateřské společnosti, tzv. „on time delivery“, přičemž ovšem nezohledňuje finanční ztráty plynoucí z vysokých přepravních a vlastně i veškerých logistických nákladů. Firmě bych navrhoval zvážení možnosti **konsolidace zakázek**, kdy by pro tyto zákazníky byly odesílány zásilky konsolidované, např. cirká každé 2 týdny by se jednotlivé zakázky mohly konsolidovat do větších zásilek. S odběrateli daných destinací by museli změny vyjednat jednotliví obchodní zástupci pod záštitou úseku Expedice. Hlavní odpovědnost by spočívala na vedoucím oddělení Zákaznický servis.

## Obchod

Firma má celkem 16 obchodních zástupců, někteří z nich mají přidělen neúměrně velký rozsah destinací, kupř. obchod v celém Rusku, Ukrajině a Pobaltí má na starosti jediný člověk, USA a Kanadu taktéž. Domnívám se, že by **zvýšení počtu obchodních zástupců** mohlo firmě přinést mnohem podrobnější prozkoumávání trhu a tím i zvýšení počtu zakázek, v celkovém důsledku pak vyšší zisky.

## Finance

Při finanční analýze podniku jsem zjistil, že firma disponuje neobvykle vysokými volnými peněžními prostředky na bankovních účtech. Jejich nadměrná výše vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků, a tím negativně ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků. Firma by se měla snažit o **produktivnější využívání volných peněžních prostředků**. Možnosti je více, kupř. uložit depozitum formou termínovaného vkladu nebo depozitní směnky, nebo lépe – vytvořit a aktivně řídit portfolio složené z vybraných instrumentů finančního a kapitálového trhu. Odpovědnost za tuto činnost by měl vedoucí oddělení Finance.

## 5 ZÁVĚR

Diplomová práce se týkala analýzy výkonnosti vybraného podniku Saft Ferak a.s. Přístupů k hodnocení je celá řada, bylo však vhodné vybrat ty, které vedou k naplnění poslání podniku. Rovněž rozsah diplomové práce neumožnil věnovat se všem metodám a zvoleným metodám pak v detailní míře.

V teoretické části této práce jsem na základě pečlivě prostudovaného širokého spektra odborné literatury věnující se této problematice a vlastního úsudku vystihl podstatu procesního přístupu k řízení organizace a finanční analýzy, která je již tradičně pokládána za základní metodu hodnocení výkonnosti podnikatelského subjektu.

Všechny vědomosti prokázané v teoretické části, včetně těch získaných studiem na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě, jsem se snažil zúročit v praktické části, aplikovat je na konkrétní předmětnou situaci.

Podařilo se mi tak splnit cíl vytyčený v úvodu práce, tedy pomocí finanční analýzy zkoumat výkonnost podniku Saft Ferak a.s., jeho hospodářskou a finanční situaci, trendy, celkovou kvalitu hospodaření. Dále jsem popsal hlavní, podpůrné i řídicí procesy vedoucí k realizaci výrobku. I díky častým konzultacím s vedoucím oddělení Finance Ing. Miroslavem Pavelkou a vedoucím oddělení Výroba a technologie Ing. Michalem Poláchem, kteří při nich prokázali vysokou erudovanost a zkušenost, se mi podařilo všechny zjištěné výsledky co nejsprávněji interpretovat a navrhnout vhodná opatření pro zvýšení výkonnosti Saft Ferak a.s. Rovněž velkou pomocí mi bylo vedení prof. Ing. Petrem Šnapkou, DrSc., jehož cennými radami jsem se při tvorbě celé diplomové práce nechal inspirovat.

Navržená opatření, budou-li realizována, by měla vést ke zvýšení výkonnosti Saft Ferak a.s., aby tak podnik přinášel hodnoty jak svým vlastníkům (shareholder value), tak všem svým zaměstnancům, partnerům, současným i budoucím zákazníkům (stakeholder value).

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace:

1. BARTSCH, H. J. *Matematické vzorce*. Přeložil, upravil a doplnil Zdeněk Tichý. 3. vyd. Praha: Mladá fronta, 2000. 832 s. ISBN 80-204-0607-7.
2. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
3. DRAHOTOVSKÝ, I.; ŘEZNÍČEK, B. *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
4. FIALA, J.; MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003. 110 s. ISBN 20-248-0500-6.
5. GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
6. HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Přeložil Leo Vodáček. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
7. HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
8. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: translating strategy into action*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
9. KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s., 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.
10. KOVANICOVÁ, D.; KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II. Finanční analýza účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Polygon, 1995. s. 217 – 498. ISBN 80-901778-4-0.
11. MAŘÍKOVÁ, P.; MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní hodnota, CF ROI*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

12. PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
13. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
14. ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
15. SYNEK, M.; KOPKÁNĚ, H.; KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s., 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7400-154-3.
16. VALACH, J., et al. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
17. VEBER, J.; SRPOVÁ, J.; et al. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery, od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou i větší firmu, programy podpory v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
18. WOLF, P. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. 1. vyd. Bratislava: CS Profi-Public, 2006. 240 s. ISBN 80-969546-5-2.

#### **Elektronické monografie, články a WWW stránky:**

19. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR v letech 2004 až 2007* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z:  
<<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/8006-09>>.
20. *Makroekonomické údaje* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.
21. *Process approach* [online]. ISO, c2010 [cit. 2010-02-07]. Dostupné z:  
<[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/iso\\_9000\\_iso\\_14000/qmp/qmp-4.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/qmp/qmp-4.htm)>.

22. *The ISO Survey – 2008: The ISO Survey of Certifications 2008* [online]. ISO, c2009 [cit. 2010-02-08]. Dostupné z: <<http://www.iso.org/iso/iso9000-14000/pdf/survey2008.pdf>>. ISBN 978-92-67-10508-6.
23. TUČEK, D.; TUČKOVÁ, Z. Přínosy procesního řízení v českých podnicích. In *Proceedings of the 15th International Conference on Systems Integration 2007, Prague, Czech Republic, June 10 - 12, 2007* [online]. Dostupné z: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2007/prinosy-procesniho-rizeni-v-ceskych-podnicich.pdf>>.
24. TŮMA, M. Jak zavést procesní organizaci podniku. *IT Systems* [online]. 2003, roč. 9, č. 10 [cit. 2010-02-08]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>>.

#### **Ostatní podklady:**

25. ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Srpen 2001. 60 s.
26. Saft Ferak a.s. *Interní materiály společnosti*.
27. Saft Ferak a.s. *Výroční zpráva společnosti*. 2004 – 2008.
28. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

## Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
CF	Peněžní tok (Cash Flow)
CZK	Česká koruna
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Zisk po zdanění (čistý zisk) (Earnings After Taxes)
EBIT	Zisk před úhradou úroků a daní (Earnings Before Interest and Taxes)
EBT	Zisk před zdaněním (Earning Before Taxes)
ERP	Integrované systémy řízení podniku (Enterprise Resource Planning)
EUR	Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
IBG	Jedna z výrobních divizí SAFT Groupe SA (Industrial Battery Group)
Inc.	„Akciová společnost“ (Incorporated)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (standardizaci) (International Organization for Standardization)
ISO 9000	Normy jakosti řady ISO 9000 Systém managementu jakosti
IT	Informační technologie
kAh	Kiloampérhodina
Ltd.	„Společnost s ručením omezeným“ (Limited Company)
MFG/PRO	Komplexní informační systém společnosti Saft Ferak a.s. využívány k integrovanému systému řízení podniku. Autorem produktu je americká společnost QAD, Inc.
MPDP	„Hlavní plán vývoje výroby“ (Master Product Development Plan)
MRP	Plánování materiálových požadavků v systému MFG/PRO (Material Requirements Planning)
n.p.	Národní podnik

NiCd	Nikl-kadmium
PP	Pracovní předpis
PQA	Takto označená dodávka podléhá systému zajištění jakosti výrobku a může být dodána přímo na výrobní linku (bez vstupní kontroly) (Product Quality Assurance)
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů (Return on Capital Employed)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
S.a.r.l.	„Společnost s ručením omezeným“ (Société à Responsabilité limitée)
SA	„Akciová společnost“ (Société Anonyme)
SIM	Systém integrovaného managementu
USD	Americký dolar
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

# Seznam tabulek, grafů a obrázků

## Seznam tabulek:

Tab. 3.1	Vývoj standardních nákladů Saft Ferak a.s. v letech 2005-2010.....	34
Tab. 3.2	Zkrácená rozvaha Saft Ferak a.s. – strana aktiv.....	35
Tab. 3.3	Zkrácený horizontální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – aktiva .....	35
Tab. 3.4	Zkrácená rozvaha Saft Ferak a.s. – strana pasiv .....	38
Tab. 3.5	Zkrácený horizontální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – pasiva.....	38
Tab. 3.6	Zkrácený vertikální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – aktiva .....	41
Tab. 3.7	Zkrácený vertikální rozbor rozvahy Saft Ferak a.s. – pasiva.....	42
Tab. 3.8	Vybrané položky výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s. ....	43
Tab. 3.9	Vybrané položky výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s. – horizontální analýza .....	43
Tab. 3.10	Průměrný přepočtený stav zaměstnanců Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009.....	44
Tab. 3.11	Vybrané položky výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s. – vertikální analýza .....	46
Tab. 3.12	Podíl tuzemska a zahraničí na „tržbách“ Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 .....	47
Tab. 3.13	Vývoj kurzu české měny (CZK) k EUR a USD v letech 2004-2009.....	47
Tab. 3.14	Vývoj vybraných rentabilit Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009.....	49
Tab. 3.15	Vývoj vybraných ukazatelů aktivity Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009.....	49
Tab. 3.16	Vývoj vybraných ukazatelů zadluženosti Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 .....	52
Tab. 3.17	Vývoj vybraných ukazatelů likvidity Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 .....	54

## Seznam grafů:

Graf 3.1	Srovnání tempa růstu aktiv s tempy růstu tržeb.....	37
Graf 3.2	Vývoj vybraných položek aktiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč) .....	38
Graf 3.3	Vývoj vybraných položek pasiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč) .....	40
Graf 3.4	Vývoj struktury aktiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč) .....	41
Graf 3.5	Vývoj struktury pasiv Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč).....	42
Graf 3.6	Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 (v tis. Kč).....	45
Graf 3.7	Vývoj podílu vybraných položek VZZ Saft Ferak a.s. na „tržbách“ v letech 2004-2009.....	48
Graf 3.8	Vývoj jednotlivých rentabilit Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009.....	49
Graf 3.9	Doba obratu pohledávek, závazků a zásob Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 .....	51
Graf 3.10	Podíl VK, celková zadluženost a míra zadluženosti Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009.....	53
Graf 3.11	Vývoj běžné, pohotové a peněžní likvidity Saft Ferak a.s. v letech 2004-2009 .....	55

## Seznam obrázků:

Obr. 3.1	Model procesně orientovaného systému managementu Saft Ferak a.s. ....	26
Obr. 3.2	Hlavní, podpůrné a řídicí procesy Saft Ferak a.s. ....	27
Obr. 3.3	Hlavní procesy Saft Ferak a.s. – příjem zakázky a její realizace .....	32
Obr. 3.4	Základní sledované odchylky v rámci oddělení Výroba a technologie .....	33



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## Seznam příloh

1. ROZVAHA – Saft Ferak a.s.
2. VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – Saft Ferak a.s.
3. PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH – Saft Ferak a.s.
4. HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY – Saft Ferak a.s.
5. VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY – Saft Ferak a.s.
6. HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY – Saft Ferak a.s.
7. VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY – Saft Ferak a.s.
8. KONSTRUKČNÍ CHARAKTERISTIKY NEJPRODÁVANĚJŠÍHO VÝROBKU Saft Ferak a.s. – NiCd baterie
9. VÝVOJ VYBRANÝCH INDIKÁTORŮ – Saft Ferak a.s.
10. LETECKÝ SNÍMEK S MAPOU OKOLÍ – Saft Ferak a.s.
11. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA – Saft Ferak a.s. (1. leden 2010)
12. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA – Saft Group (28. září 2009)